



**INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH
ARBETSVETENSKAP**

VÄRDERING AV ARBETSPRESTATIONER I POLICY OCH PRAKTIK

En kvalitativ fallstudie om prestationsbedömning
och individuell lönesättning i högskolan

Sofia Hjelte

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2018
Handledare:	Bengt Larsson

Abstract

Titel:	Värdering av arbetsprestationer i policy och praktik – En kvalitativ fallstudie om prestationsbedömning och individuell lönesättning i högskolan
Författare:	Sofia Hjelte
Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	Vt 2018
Handledare:	Bengt Larsson
Examinator:	Tommy Isidorsson
Nyckelord:	prestationsbedömning, individuell lönesättning, lönekriterier, kollektivavtal, valuation studies, översättningsperspektiv

- Syfte:** Denna uppsats är en undersökning av hur prestationsbedömning och individuell lönesättning i samband med lönerrevision går till i praktiken i en större organisation. Uppsatsens syfte är att beskriva vilka formella principer och riktlinjer som styr prestationsbedömningen och lönesättningen samt förstå hur löneprocessens olika aktörer tolkar och tillämpar dessa principer och riktlinjer med fokus på *vad* som bedöms och värderas och *hur* denna bedömning och värdering går till.
- Teori:** Analysen och tolkningen av det empiriska materialet har inspirerats av *valuation studies* (eller valueringsteori) och översättningsperspektivet. Centrala begrepp och idéer från dessa två teoretiska perspektiv har väglett analys- och tolkningsarbetet och bidragit till att sätta sökarljuset på olika aspekter av värdering av arbetsprestationer samt olika tolkningar och tillämpningar av dessa aspekter.
- Metod:** Undersökningen bygger på en kvalitativ forskningsstrategi och kan karaktäriseras som en fallstudie där prestationsbedömning och individuell lönesättning studerats i en organisation, Göteborgs universitet. Undersökningens empiriska material utgörs av dokument i form av centrala och lokala kollektivavtal, lönepolicy och lönekriterier samt kvalitativa intervjuer med centrala aktörer i lönesättningen – HR-personal, fackliga representanter och lönesättande chefer.
- Resultat:** Studiens resultat visar att de organisationsgemensamma formella principerna och riktlinjerna för lönesättning vid lönerrevision innehåller en del anvisningar för vad, vilka prestationer, som värderas och hur värderingen av prestation ska gå till. Riktlinjerna är dock av generell karaktär och konkretisering på lokal nivå där prestationsbedömningen och lönesättningen görs är därmed nödvändig. Det medför att ett visst tolkningsarbete måste ske på institutionsnivå, vilket i sin tur skapar utrymme för redigering av de generella idéer som finns på högre nivå i organisationen. Resultatet visar också att det finns en variation i de olika aktörernas tolkning och tillämpning av individuell och prestationsrelaterad lönesättning, framförallt avseende *hur* värderingen av prestation går till eller hur man anser att denna värdering *bör* gå till. Detta kan förstås som att aktörerna gjort olika översättningar av de formella principerna och riktlinjerna för lönesättning, vilket, framförallt på institutionsnivå, resulterat i olika värderingspraktiker.

Förord

Jag vill rikta ett stort tack till alla de intervjupersoner som ställt upp med sin tid och sitt engagemang – utan er ingen uppsats. Jag vill också tacka min handledare Bengt Larsson för värdefulla tips, råd och kommentarer under arbetets gång.

Göteborg den 30 maj 2018
Sofia Hjelte

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställningar.....	2
1.2 Avgränsningar.....	3
1.3 Begreppsförklaringar.....	3
1.3.1 Lönebildning och lönesättning.....	3
1.3.2 Lönepolicy och lönekriterier.....	4
2. Tidigare forskning	6
2.1 Lönebildningens decentralisering och individualisering.....	6
2.2 Individuell lönesättning.....	6
2.2.1 Individuell lönesättning och motivation.....	7
2.2.2 Arbetstagares upplevelse av individuell lönesättning.....	7
2.2.3 Individuell lönesättning i praktiken.....	8
2.3 Sammanfattning av tidigare forskning.....	10
3. Teoretiska perspektiv	11
3.1 Valuation studies.....	11
3.2 Översättningsperspektivet.....	12
4. Metod	14
4.1 Forskningsstrategi och -metoder.....	14
4.2 Urval.....	15
4.2.1 Val av fall.....	15
4.2.2 Val av intervjupersoner och dokument.....	16
4.3 Tillvägagångsätt.....	18
4.4 Analysmetod.....	18
4.5 Forskningsetiska aspekter.....	19
5. Resultat och analys	21
5.1 Principer och riktlinjer för lönesättning.....	21
5.1.1 Centrala och lokala kollektivavtal.....	21
5.1.2 Lönepolicy och generella lönekriterier.....	23
5.1.3 Arbetsgång vid lönerevision.....	25
5.2 Tolkning och tillämpning av principer och riktlinjer för lönesättning på universitetsgemensam nivå.....	26
5.2.1 Centrala och lokala lönekriterier – enhetlighet kontra variation.....	26
5.2.2 HR:s syn på värdering av arbetsprestationer.....	28
5.2.3 Fackets syn på <i>hur</i> arbetsprestationer värderas och bör värderas.....	28
5.2.4 Fackets egen värdering av arbetsprestationer.....	29

5.2.5 Fackets syn på <i>vad</i> som värderas och bör värderas	31
5.3 Tolkning och tillämpning av principer och riktlinjer för lönesättning på institutionsnivå.....	32
5.3.1 Värderingsprocessens faser	32
5.3.2 Metod för värdering.....	33
5.3.3 Inhämtning av information om medarbetarnas prestationer.....	36
5.3.4 Värdering av prestation i arbetsuppgifterna – forskning och undervisning	36
5.3.5 Värdering av kontextuell prestation	37
6. Slutsatser och diskussion	39
6.1 Slutsatser.....	39
6.2 Avslutande diskussion	42
6.2.1 Metodens betydelse för resultatet.....	42
6.2.2 Återkoppling till teori och tidigare forskning.....	43
Käll- och litteraturförteckning	46
Källor.....	46
Litteratur	46
Bilagor	49
Bilaga 1: Intervjuguide HR	49
Bilaga 2: Intervjuguide fackliga representanter	50
Bilaga 3: Intervjuguide lönesättande chefer	51

1. Inledning

Individuell lönesättning har under de senaste decennierna blivit allt mer utbredd på den svenska arbetsmarknaden. Från den tidigare dominerande kollektiva lönesättningen som ofta baserades på yrkes- och facktillhörighet och där ”lika lön för lika arbete” var en utgångspunkt har lönesättningen sedan slutet av 1980-talet blivit mer individualiserad och i ökad utsträckning relaterad till den enskilda arbetstagarens¹ arbetsprestation (Neu 2006:63; Neu Morén & Eriksson Lindvall 2013:27f; Hellgren, Falkenberg, Malmrud, Eriksson, Sverke 2017:12). Denna utveckling kan ses som ett resultat av decentraliseringen av lönebildningen, vilket innebär att löner i större utsträckning bestäms på lokal nivå ute på arbetsplatserna istället för att fastställas genom centrala uppgörelser mellan arbetsmarknadens parter. Med ökat lokalt inflytande över lönebildningen ökar också förutsättningarna för individuell lönesättning (Lundh 2010:279; Nilsson & Ryman 2005:12). Graden av lokal lönebildning och utrymmet för individuell lönesättning varierar dock mellan olika sektorer, branscher och företag och avgörs i stor utsträckning av de rikstäckande kollektivavtalens² utformning. De riksavtal som lämnar mest utrymme för de lokala parterna att påverka lönebildningen och lönesättningen är de så kallade sifferlösa avtalen, som varken innehåller några bestämmelser om det totala löneutrymmets storlek eller fördelning på individnivå. Denna avtalstyp, med starkast förutsättningar för individuell lönesättning, förekommer framförallt på tjänstemannasidan inom offentlig sektor och är vanlig bland akademiker (Neu Morén & Eriksson Lindvall 2013:27; Larsson, Ulfsson Eriksson & Adolfsson 2017:23, 26ff).

Individuell lönesättning är ett brett begrepp som saknar en enhetlig definition, och variationen i den praktiska tillämpningen av individuell lönesättning är stor (Nilsson & Ryman 2005:11; Neu Morén & Eriksson Lindvall 2013:27). I grund och botten handlar det dock om att lönen anpassas efter individen och dennas arbete. En gemensam utgångspunkt tycks vara uppfattningen om att människor har olika förmågor och i olika grad bidrar till en verksamhet och att lönen därmed bör vara individuellt differentierad (Karlson, Malm Lindberg, Stern, Lundqvist & Larsson 2014:127; Neu Morén 2011:101). Lönen kan differentieras utifrån olika grunder, vanligen tillämpas dock ”prestationsprincipen” vilket innebär att en del av lönen (ofta endast det påslag som ges vid lönerevision) baseras på arbetstagarnas arbetsprestation. Detta medför att en bedömning och värdering av varje enskild arbetstagares arbetsprestationer behöver göras (Eriksson, Göransson & Sverke 2011:128; Nilsson & Ryman 2005:11; Neu 2006:6, 63f).

Ansvar för prestationsbedömning ligger vanligtvis på lönesättande chef. Svaret på frågan om *vem* som ska bedöma är dock inte helt självklart, det förekommer exempelvis att kollegor eller den anställde själv bedömer arbetsprestationen och även fackliga representanter kan ha visst inflytande över bedömningen av anställda. *Vad* – vilka arbetsprestationer – som ska bedömas och belönas och *hur* bedömningen och värderingen av arbetsprestationer ska gå till – exempelvis vilka steg eller faser som ingår i processen, om och hur värderingsskalor används och hur olika typer av arbetsprestationer viktas och sammanvägs till en totalbedömning – är emellertid en öppen fråga. För detta finns inga allmängiltiga metoder utan är upp till varje

¹ Termerna arbetstagare, anställd och medarbetare används synonymt i uppsatsen.

² Rikstäckande kollektivavtal sluts på förbunds nivå mellan arbetsgivarorganisationer och enskilda fackförbund eller fackliga förhandlingsorganisationer och gäller ofta en hel bransch. Här regleras bl a lägsta löner och omfattningen och fördelningen av löneutrymmet vid lönerevision. En del riksavtal anger också principer för hur lokal lönebildning och lönesättning ska gå till och vilka kriterier som ska ligga till grund för den individuella lönedifferentieringen (Larsson et al. 2017:23, 26; Neu Morén & Eriksson Lindvall 2013:18, 22).

organisation att (inom ramarna för gällande lagar och avtal) bestämma (Neu 2006:6f; Hellgren et al. 2017:41f). Ofta framhålls dock vikten av att en organisation har ett tydligt, genomtänkt och enhetligt tillämpat bedömnings- och lönesättningsystem – principer och riktlinjer för vad som värderas och hur värderingen ska gå till, formulerade i exempelvis lönepolicys och lönekriterier – för att säkerställa att värderingen av de anställdas arbete blir saklig, konsekvent, transparent och uppfattas som legitim (Neu Morén & Eriksson Lindvall 2013:63; Eriksson et al. 2011:148; Andersson-Stråberg & Sverke 2005:102; Hellgren et al. 2017:42).

Individuell och prestationsrelaterad lönesättning är dock behäftad med vissa svårigheter och paradoxer. Å ena sidan bör alla enheter inom en organisation i någon mån utgå från gemensamma bedömningsgrunder för att prestationsbedömning och lönesättning ska bli enhetlig. Å andra sidan bör lönekriterierna relateras till det till konkreta arbetet som sker i organisationens olika delar – anpassas till den lokala kontexten – för att inte riskera att bli oanvändbara och meningslösa (Larsson et al. 2017:58f; Neu Morén & Eriksson Lindvall 2013:64). Denna problematik kan bli särskilt påtaglig i stora organisationer med olika enheter och kategorier av anställda med vitt skilda arbetsuppgifter som ska bedömas och lönesättas inom ramen för ett enhetligt system (Larsson et al. 2017:9). Studier inom den skandinaviska nyinstitutionella organisationsforskningstraditionen har dessutom visat att idéer, i form av t ex lönepolicys och -kriterier, som utvecklats på ledningsnivå i en organisation förändras och anpassas – översätts – när de implementeras i verksamhetens olika delar (Sahlin & Wedlin 2008:218ff; Andersson 2011:25ff). Innehållet är öppet för tolkning och därmed kan sättet att se på och praktisera prestationsbedömning och individuell lönesättning variera inom en och samma organisation (Larsson et al. 2017:56f).

Ytterligare en svårighet med prestationsbedömning och utveckling och användning av lönekriterier ligger i att fånga in, bedöma och värdera en rad olika och ofta mångdimensionella arbetsprestationer som är svåra att kvantifiera och mäta, väga samman dem och översätta dem till ett ekonomiskt värde (Nilsson & Ryman 2005:19; Andersson-Stråberg & Sverke 2005:94; Blomskog 2013:4f). Larsson et al. (2017:64) menar att ”[s]vårigheten ligger i att jämföra ett antal ojämförbara kvalitéter och omvandla dem till en enhetlig kvantitativ skala där de faller ut i en tydlig lönegradering”. Individuell lönesättning är således en komplex värderingsprocess av det slag som uppmärksammats inom forskningsfältet *valuation studies*.

Trots att individuell lönesättning numera är ett vanligt inslag på den svenska arbetsmarknaden är forskningen om hur individuell lönesättning i allmänhet och prestationsbedömning i synnerhet går till i praktiken i en svensk kontext tämligen begränsad (Karlson 2011:57; Neu 2006:5f; Blomskog 2015:7). I ljuset av att fortsatt decentralisering och individualisering av lönebildningen och lönesättningen ofta pekats ut som vägen för framtiden (Larsson et al. 2017:15), är empiriska studier av hur individuell lönesättning och prestationsbedömning går till i praktiken av vikt.

1.1 Syfte och frågeställningar

Denna uppsats är en undersökning av hur prestationsbedömning och individuell lönesättning i samband med lönerevision går till i praktiken i en större organisation. Uppsatsens syfte är att beskriva vilka formella principer och riktlinjer som styr prestationsbedömningen och lönesättningen samt förstå hur löneprocessens olika aktörer tolkar och tillämpar dessa principer och riktlinjer med fokus på *vad* som bedöms och värderas och *hur* denna bedömning och värdering går till.

Syftet har brutits ned i följande frågeställningar:

- Vilka principer och riktlinjer styr prestationsbedömning och individuell lönesättning i organisationen: vilka arbetsprestationer värderas och hur enligt principerna och riktlinjerna?
- Hur tolkas och tillämpas principerna och riktlinjerna av löneprocessens olika aktörer – HR-personal, fackliga representanter och lönesättande chefer – avseende *vad* som värderas och *hur*?

1.2 Avgränsningar

Denna uppsats empiriska material är avgränsat till en undersökning av prestationsbedömning och individuell lönesättning i *en* större statlig organisation med förhållandevis stort utrymme för individuell lönesättning, Göteborgs universitet (se metodavsnittet för motivering av och diskussion kring val av organisation). Vidare avgränsas uppsatsen till att undersöka prestationsbedömning och individuell lönesättning av yrkesgruppen lärare och forskare. Således inkluderas inte andra yrkesgrupper som arbetar på Göteborgs universitet, såsom administrativ personal, i denna undersökning. Denna avgränsning är framförallt ett resultat av att jag ville möjliggöra jämförelser mellan de olika aktörernas tolkning och tillämpning av principer och riktlinjer för prestationsbedömning och individuell lönesättning, vilket underlättas av att enbart fokusera på en yrkesgrupp. Vidare har jag valt att undersöka en avgränsad del av lönervisionsprocessen, nämligen den värdering av varje enskild arbetstagares arbetsprestation som ligger till grund för den individuella lönesättningen. Således omfattar inte denna undersökning den värdering av arbetsuppgifter inom olika befattningar och positioner (arbetsvärdering) som ligger till grund för organisationens lönestruktur, det vill säga hur löner fördelas utifrån en hierarki mellan olika personalkategorier och variationen inom dessa (lönespann).

1.3 Begreppsförklaringar

I följande avsnitt förklaras och diskuteras några för uppsatsen viktiga begrepp och termer.

1.3.1 Lönebildning och lönesättning

Lönebildning kan definieras som den process som avgör lönerna på arbetsmarknaden, vilken sker inom ett institutionellt ramverk eller system. I Sverige utgörs detta ramverk framförallt av kollektivavtal, vilket i sin tur är en följd av lagstiftningen kring kollektivavtal och konfliktregler. Lönesättning syftar på hur arbetstagare inom en enskild organisation kompenseras i samband med nyanställning och lönerrevision. Begreppen har ett samband genom att lönebildningens utformning påverkar lönesättningen i den enskilda organisationen (Larsson et al. 2017:12, 17f; Karlson et al. 2014:13f; Granqvist & Regnér 2004:7).

Som nämnts är *individuell lönesättning* ett mångfasetterat begrepp med stor variation i den praktiska tillämpningen. Generellt avses med individuell lönesättning att ”hela eller delar av en arbetstagares lön bestäms utifrån den enskilde individen och hans eller hennes enskilda arbete på något sätt till skillnad mot att utgå ifrån kollektivet av arbetstagare genom yrkes- eller facktillhörighet” (Neu 2006:63). Hellgren et al. (2017:16) menar att en vanlig definition av individuell lön är lön eller löneökningar som individen på något sätt kan påverka (och därmed exkluderas löneformer som bygger på t ex ålder och anställningstid). Lönen kan differentieras utifrån olika grunder, såsom den anställdes befattning och de arbetsuppgifter, krav och ansvar som är knutna till denna befattning, formell kompetens i form av exempelvis utbildning, särskilda erfarenheter och specialkunskaper samt individens arbetsprestation (Neu

2006:63f; Hellgren et al. 2017:16). Därmed kan begreppet individuell lönesättning inrymma en mängd olika löneformer (Neu Morén & Eriksson Lindvall 2013:27).

Neu (2006:64) skiljer mellan den mer allmänna beteckningen individuell lönesättning och den mer preciserade termen prestationsrelaterad lönesättning (som alltså är en form av individuell lönesättning), där den senare ”på något sätt utgår ifrån hur arbetet utförs och/eller vilket arbetsresultat som åstadkoms”. Således innefattas inte de löneformer där lönen *enbart* bestäms av exempelvis individens befattning och/eller kompetens och meriter i begreppet prestationsrelaterad lönesättning. Prestationsrelaterad lönesättning innebär därmed att anställda med samma eller likvärdiga befattningar och funktioner inom en organisation kan ha olika lön. Vidare kan individuell, prestationsrelaterad lön vara fast (t ex månadslön och timlön) eller rörlig (t ex provisionslön). Den vanligaste formen av individuell och prestationsrelaterad lön i Sverige är den fasta, vilket innebär att enbart de justeringar av lönen som görs vid lönerevision (och utgör en mindre del av hela lönen) baseras på (bedömningar av) den anställdes arbetsprestation (Neu 2006:63f; Larsson et al. 2017:14f). Det är också denna variant av individuell lönesättning som undersöks i denna uppsats.

Begreppet arbetsprestation är flerdimensionellt och kan tolkas och förstås på många sätt. Ett sätt att definiera arbetsprestation är att det syftar till värdet av vad arbetstagaren gör för organisationen (Hellgren et al. 2017:38). Man kan också tala om olika aspekter eller dimensioner av arbetsprestation och i denna uppsats används begreppet arbetsprestation/prestation för att beteckna:

- Prestation i arbetsuppgifterna (som ryms inom befattningen), ”vilket kan avse både kvantitet och kvalitet i de uppgifter individen är anställd att utföra” (Hellgren et al. 2017:38). Denna typ av prestationer är därmed specifika för den aktuella tjänsten (Hellgren et al. 2017:40).
- Prestation som inte direkt relaterar arbetsuppgifterna men som hjälper organisationen att nå sina mål ”genom sin positiva inverkan på organisatoriska, sociala och psykologiska aspekter av arbetsklimatet och arbetsmiljön i organisationen” (Hellgren et al. 2017:39). Det rör sig dels om beteenden som bidrar till att organisationen fungerar smidigt, och dels beteenden som relaterar till förändring och utveckling inom organisationen. Det kan exempelvis handla om sådant som förändringsförmåga, ansvarstagande, hjälpa kollegor, vara kreativ, idérik och lösningsorienterad. Denna slags prestationer kallas ibland kontextuell prestation. Det handlar således mer om hur arbetet utförs, än vad som görs och åstadkoms (Hellgren et al. 2017:39; Blomskog 2013:13).

1.3.2 Lönepolicy och lönekriterier

En lönepolicy är ett strategiskt dokument som ”ger uttryck för mål, värden och beteenden som organisationen strävar efter samt hur lön och belöningar ska bidra till att uppfylla detta” (Larsson et al. 2017: 35). Lönepolicyn beskriver ledningens idéer om principer och processer för lönesättning och syftar till att styra arbetet mot vissa mål och bidra till enhetlighet i hur chefer arbetar (Larsson et al. 2017:56).

Lönekriterier är liktydigt med grunder för lönedifferentiering. De kan användas som ett verktyg för att i samband med lönerevision värdera de enskilda medarbetarnas arbetsprestation genom att kriterierna preciserar vilka prestationer som ska värderas och som den som genomför värderingen, ofta lönesättande chef, följaktligen behöver samla information om. Lönekriterierna är också ett sätt att förmedla till de anställda vilka

arbetsprestationer som värderas i verksamheten, vilket kan kopplas till att de i förlängningen ska bidra till att verksamhetsmålen nås (Blomskog 2013:8,12; Neu 2006:64; Neu Morén & Eriksson Lindvall 2013:68).

Vanligen omfattar lönekriterier två huvudsakliga områden eller typer av arbetsprestationer – *vad* som görs i arbetet och *hur* arbetet utförs. Vad som görs har vanligtvis en koppling till arbetstagarens arbetsuppgifter och resultat i förhållande till verksamhetsmålen. Denna typ av lönekriterier relaterar således till vad som ovan benämns som prestation i arbetsuppgifterna och kan alltså innefatta såväl kvantitativa som kvalitativa aspekter av arbetsprestationer. Kvantifierbara prestationer, det vill säga sådana som går att fastställa med hjälp av en *objektiv*³ mätmetod, kan exempelvis vara arbetstagarens bidrag till verksamhetens lönsamhet eller mål i form av antal sålda produkter, fakturerade timmar eller antal vetenskapliga publikationer. I icke-vinstdrivande offentlig verksamhet (och även i privat tjänsteproduktion) är dock vara svårt att kvantifiera arbetsprestationer varför lönekriterierna ofta är kvalitativa till sin karaktär, det vill säga de beskriver en komplex och mångdimensionell arbetsprestation som inte på ett meningsfullt sätt kan fastställas med en objektiv mätmetod utan istället förutsätter *subjektiva* bedömningar⁴. Några exempel är kunskapsutveckling, verksamhetsutveckling, kompetensöverföring, noggrannhet i dokumentation etc. De kriterier som relaterar till *hur* arbetet utförs (kontextuell prestation enligt ovan) är i princip alltid kvalitativa och kan inkludera sådana arbetsprestationer som samarbetsförmåga, självständighet, flexibilitet och engagemang. I praktiken kan dock gränserna mellan olika typer av kriterier vara flytande. Dessutom kan bedömningen av de arbetsprestationer som beskrivs i kvalitativa kriterier kvantifieras genom att en poängskala används för att ange prestationsgraden (Blomskog 2013:9ff; Larsson et al. 2017:39ff, 61ff; Nilsson & Ryman 2005:16ff; Hellgren et al. 2017:16, 56).

Det är relativt vanligt att olika typer av värderingsskalor kopplas till lönekriterierna och används som stöd vid bedömning och värdering arbetsprestationer (Neu Morén & Eriksson Lindvall 2013:65; Blomskog 2013:15). Det kan röra sig om verbala skalor eller poängskalor. Skalan kan t ex utgöras av tre steg såsom godkänt, bra och utmärkt eller 1, 2 och 3 och för varje lönekriterium bedöms i vilken grad arbetstagaren uppfyllt kriteriet. En skala kan också innehålla beskrivningar om vad som krävs för att nå upp till respektive nivå, dvs. ha definierade värderingsnivåer (Blomskog 2013:15-16). Det kan, enligt Blomskog (2013:16), tolkas som att absoluta värderingsnormer förs in i bedömningssystemet. Men värderingen av arbetsprestationer kan också göras mer fritt, intuitivt och öppet, det vill säga utan stöd av värderingsskalor (Blomskog 2013:7; Larsson et al. 2017:66). Vidare kan lönekriterierna ges olika vikt, det vill säga vissa lönekriterier har en större inverkan på den totala bedömningen och värderingen av en anställds arbetsprestation än andra (Blomskog 2013:32).

³ Objektiv i betydelsen att alla som räknar kommer fram till samma resultat (Blomskog 2013:9).

⁴ Subjektiva bedömningar ska inte blandas ihop med godtyckliga bedömningar. Subjektiva bedömningar kan vara välgrundade och baserade på gedigen kunskap om arbetstagarens arbetsprestationer (Blomskog 2013:10f).

2. Tidigare forskning

I följande avsnitt presenteras tidigare forskning som är relevant för denna uppsats. Avsnittet inleds med en del som översiktligt belyser svensk lönebildnings utveckling, vilken tjänar som en bakgrund mot vilken den nuvarande lokala lönebildningen och individuella lönesättningen kan förstås. Därefter redogörs för forskning som på olika sätt belyser fenomenet individuell och prestationsrelaterad lönesättning. Denna del är indelad i tre övergripande teman: individuell lönesättning och motivation; arbetstagares upplevelse av individuell lönesättning samt individuell lönesättning i praktiken.

2.1 Lönebildningens decentralisering och individualisering

Den starkt centraliserade lönebildningsmodell som var ett utmärkande drag i den svenska modellen har sedan 1980-talet succesivt nedmonteras och lönebildningen decentraliserats. De centrala samordnade förhandlingarna mellan LO (Landsorganisationen i Sverige) och SAF (tidigare Svenska arbetsgivareföreningen, numera Svenskt näringsliv) har ersatts av branschvisa riksavtal på förbunds nivå och ökade möjligheter till lokalt inflytande över lönebildningen och individualiserad lönesättning, i kombination med viss central samordning genom exempelvis Industriavtalet och liknande förhandlingsavtal inom den offentliga sektorn (Lundh 2010:233, 276, 286). Decentraliseringen av lönebildningen och utvecklingen mot en individualiserad lönesättning har framförallt drivits på av arbetsgivarna, som under 1970-talet blev allt mer kritiska till den solidariska lönepolitiken och dess idé om ”lika lön för lika arbete”, men har med tiden även accepterats av den stor del av de fackliga organisationerna (Nilsson & Ryman 2005:26ff; Lapidus 2015).

Decentraliseringen av lönebildningen och utvecklingen mot en individualiserad lönesättning har gått olika långt och snabbt på olika avtalsområden (Nilsson & Ryman 2005:31). Lokal lönebildning har fått stort genomslag inom offentlig, och särskilt statlig, sektor (Medlingsinstitutet 2016:231; Nilsson & Ryman 2005:31). Elvander (2004:5) menar att statlig lönebildning sedan slutet av 1980-talet har förändrats från ”ett hierarkiskt och centralstyrt löneplanssystem till en internationellt sett unik form av delvis marknadsstyrd individuell och lokal offentlig lönebildning” och att den statliga sektorn är den del av den svenska arbetsmarknaden där individualiseringen gällande lönesättningen formellt sett gått längst. Lönebildningsmodellen inom den statliga sektorn var tidigare mycket centraliserad och lönerna tätt sammankopplade med tjänsterna. Således var det inte individer utan tjänster som lönesattes i ett system med tarifflöner där anställningstid och befattning var avgörande för lönen (Lundh 2010:278; Larsson et al. 2017:13f). I slutet av 1980-talet avskaffades tarifflönesystemet och ersattes med individuell lönesättning. I början av 2000-talet kom de första avtalen utan något centralt angivet löneutrymme (sifferlösa avtal), som bland annat omfattade akademiker i statlig sektor (Granqvist & Regnér 2011:176; Elvander 2004:7).

2.2 Individuell lönesättning

Merparten av forskningen om individuell lönesättning på den svenska arbetsmarknaden kan delas in i två huvudsakliga inriktningar; arbetstagares inställning till och upplevelse av individuell lönesättning (framförallt rättvisepoplevelser) respektive samband mellan individuell lönesättning och faktorer som motivation, prestation och produktivitet. Flertalet av dessa studier bygger på enkätundersökningar som riktats till arbetstagare (Neu 2006:5). Bägge forskningsinriktningarna har viss relevans för min studie och kommer att diskuteras kortfattat nedan. Av särskild relevans för min studie är dock forskning om hur prestationsbedömning

och individuell lönesättning går till i praktiken. Som nämnts i inledningen är detta ett relativt outforskat område. Däremot finns betydligt mer normativ litteratur om hur individuell lönesättning och prestationsbedömning *bör* gå till, med särskilt fokus på sökande efter mer exakta och kostnadseffektiva sätt för att genomföra prestationsbedömningar (Maaniemi 2013:24ff). Några studier av relevans för denna uppsats finns dock, vilka redogörs för mer detaljerat nedan. Därtill finns ett fåtal studier som på olika sätt undersökt de ekonomiska effekterna av individuell lönesättning på individuell, organisations- och/eller samhällsnivå, såsom Sacoekonomerna Granqvist och Regnérs (2011) studier om effekterna av en decentraliserad och individualiserad lönebildning på individnivå för akademiker. Dessa studier diskuteras dock inte närmare då de är av mindre relevans för denna uppsats.

2.2.1 Individuell lönesättning och motivation

Ett huvudargument för individuell lönesättning är att det bidrar till ökad motivation och bättre prestationer hos arbetstagare och därmed leder till högre produktivitet och effektivitet (Nilsson & Ryman 2005:26; Eriksson et al. 2011:125). Ett sådant samband mellan löneformen individuell lönesättning och motivation har dock inte entydigt kunnat bekräftas i forskningen (Neu 2006:158). Vissa studier har visat att individuell lönesättning och lönespridning har en positiv inverkan på företagets produktivitet, vilket ofta har tolkats som att individualiserade löner som, i alla fall delvis, baseras på enskilda individers arbetsprestationer skapar monetära incitament, eller yttre motivation, som får människor att prestera bättre. Annan forskning har dock visat att inre motivation, såsom personlig utveckling, upplevelse av att arbetet är meningsfullt, autonomi etc., påverkar arbetstagares prestationer i betydligt högre utsträckning än yttre motivation (Karlson et al. 2014:21ff). En del forskare anser även att prestationsrelaterad lön kan ha en skadlig inverkan på motivationen och leda till minskad effektivitet (Eriksson et al. 2011:157). Det finns också forskning som tyder på att lörens motiverade effekt är betydligt större vid de typer av arbeten som karaktäriseras av enklare arbetsuppgifter och där samarbete inte krävs i någon större utsträckning (Eriksson et al. 2011:147; Hellgren et al. 2017:7).

Enligt Eriksson et al. (2011:125ff) finns ett grundläggande problem i antagandet att individuell och prestationsrelaterad lön motiverar till bättre arbetsprestationer, nämligen att det faktum att människor *upplever* lön på olika sätt (dvs. att ungefär samma lönenivå kan upplevas olika) negligeras. Eriksson et al. (2011:131ff) menar att inte bara den faktiska lönenivån påverkar motivationen och därmed prestationen, utan att en mängd olika faktorer har en direkt eller indirekt påverkan. Avgörande för att lörens motiverande effekt är individens upplevelse av den egna lönen, och då framförallt upplevd lönerättvisa, dvs. hur rättvis man upplever lönen och lönesättningen (Eriksson et al. 2011:163).

2.2.2 Arbetstagares upplevelse av individuell lönesättning

Nära besläktad med motivationsforskningen är forskning om anställdas upplevelser i samband individuell lönesättning, och då särskilt upplevd lönerättvisa (Eriksson et al. 2011:132). Lönerättvisa är ett komplext begrepp med flera olika betydelser och brukar delas in i fyra dimensioner – distributiv rättvisa, procedural rättvisa, mellanmänsklig rättvisa samt informativ rättvisa – som alla har betydelse för hur rättvis lönen och lönesättningen upplevs. Distributiv lönerättvisa rör hur lön och löneökningar fördelas och närmare bestämt att det finns en samstämmighet mellan egen prestation och lön, i förhållande andras prestationer och lön. Procedural rättvisa gäller tillvägagångsättet eller processen vid lönesättning (inklusive prestationsbedömning) och viktiga faktorer är att lönesättningen baseras på korrekt information, inflytande över bedömning och/eller utfall, att processen är opartisk och tillämpas på samma sätt för alla anställda, att bedömningskriterierna är relevanta etc.

Mellanmänsklig rättvisa refererar till hur de anställda blivit behandlade i lönesättningsprocessen och informativ rättvisa om att medarbetarna har fått adekvat information om löneprocessen och på vilka grunder lönen satts (Hellgren et al. 2017:25ff; Eriksson et al. 2011:148).

Av särskilt intresse för denna uppsats är undersökningar om vilken betydelse för individuell lönesättning centrala komponenter som prestationsbedömningar och lönekriterier har för anställdas rättviseuppfattning. Forskningsresultat tyder på det är av vikt att anställda har kännedom om vad som bedöms och hur prestationsbedömningen går till för att lönesättningen ska uppfattas som rättvis. Likaså att bedömningarna genomförs på samma sätt för alla anställda och görs utifrån på förhand uppsatta kriterier. Gällande lönekriterierna har vissa studier visat att är betydelsefullt för upplevelsen av rättvisa att de ”återspeglar det som anses vara essentiellt i arbetet och mäter prestation och arbetsutförande på ett relevant och rättvist sätt” samt att de har utformats i samråd med medarbetarna (Hellgren et al. 2017:29).

I en avhandling baserad på intervjuer med anställda och chefer inom statlig verksamhet i Finland har Maaniemi (2013) undersökt och jämfört anställdas och chefers upplevelser av orättvisa vid prestationsbedömning och individuell lönesättning. I studien identifierar Maaniemi (2013:78ff) flertalet utmaningar vid användningen av prestationsrelaterad lönesättning. Resultatet visar att utmaningarna och upplevelserna av orättvisa kunde kopplas till tre huvudkategorier: mätning av prestation, sambandet mellan prestation och lön samt interaktionen mellan chef och anställd under prestationsbedömningsprocessen. I den första huvudkategorin, mätning av prestation, framhöll de anställda att en källa till upplevd orättvisa var att bedömningskriterierna och värderingsskalorna var vaga och öppna för tolkning, vilket innebar att olika chefer kunde tolka och tillämpa samma kriterier och värderingsskalor på vitt skilda sätt.

Trots att syftet med denna uppsats inte är undersöka rättviseupplevelser vid individuell lönesättning är ovanstående forskningsresultat intressanta för min studie då de belyser faktorer som är väsentliga för att prestationsbedömning och lönesättning i en organisation ska få legitimitet.

2.2.3 Individuell lönesättning i praktiken

Neu Morén har i en avhandling från 2006 undersökt chefers handlingsutrymme under lönesättningsarbetet på ett företag inom tillverkningsindustrin. Studien bygger på 35 intervjuer med personer som var delaktiga i lönesättningsarbetet i företaget – framförallt lönesättande chefer men även representanter för personalavdelningen och fackliga företrädare – och fokuserar på hur de lönesättande cheferna upplevde lönesättningsarbetet, huruvida den individuella lönesättningens syften uppnåddes samt vilka möjligheter och hinder som fanns vid tillämpningen av individuell lönesättning (Neu Morén 2011:103).

Den individuella lönesättning som tillämpades på företaget innebar att medarbetarnas närmaste chef skulle genomföra lönesamtal, bedöma medarbetarnas arbetsprestationer och sätta lön. Studien visar att de lönesättande cheferna ägnade mycket tid och möda åt att bedöma medarbetarnas arbetsprestationer, men att hur denna bedömning gick till skiljde sig åt mellan arbetare (i produktionen) och tjänstemän (på kontoret). Cheferna inom produktionen baserade sina bedömningar på gemensamma, välkända och graderade lönekriterier. Exempel på lönekriterier var prestation och kvalitet i arbetet med att producera kretskort, flexibilitet (graden av vilja och förmåga att byta arbetsuppgifter) och samarbete (graden av vilja och förmåga att hjälpa andra och dela med sig av sina kunskaper). För varje medarbetare skulle cheferna inom produktionen sätta poäng mellan 1 och 5 på varje lönekriterium. I praktiken

skedde bedömningen genom att cheferna jämförde medarbetarnas prestationer och sedan rangordnade dem genom att för varje kriterium utse den medarbetare som de ansåg presterat bäst respektive sämst. Också cheferna på kontoret rangordnade medarbetarnas prestationer, men satte snarare lön efter eget huvud eftersom kontorsgemensamma lönekriterier saknades, vilket också medförde att lönesättningen på kontoret uppfattades som diffus (Neu 2006:72ff; Neu Morén 2011:106ff).

Ett centralt inslag i prestationsbedömningen av medarbetarna i produktionen var också att cheferna diskuterade sina bedömningar sinsemellan, bland annat i syfte att skapa samsyn, dvs. att alla chefer skulle tolka och tillämpa lönekriterierna och poängskalan på samma sätt. Ett annat syfte med diskussionerna var att cheferna ville försäkra sig om att det gjort rätt bedömningar av de enskilda medarbetarnas prestationer (Neu 2006:81ff). Vidare framkom att bedömningen innebar vissa svårigheter. Ett gemensamt bekymmer för cheferna vid företaget var svårigheten att bedöma de medarbetare som inte stack ut, som varken presterat anmärkningsvärt högt eller lågt (Neu Morén 2011:106ff). Dessutom hade även HR och fack inflytande över chefernas prestationsbedömningar och den efterföljande individuella fördelningen av löneutrymme, varför chefernas handlingsutrymme i praktiken var begränsat (Neu Morén 2011:113f).

En övergripande problematik med den individuella lönesättningen på företaget ur chefernas perspektiv var att sambandet mellan arbetsprestation och lön ibland blev väldigt otydligt. Detta berodde bland annat på det Neu Morén kallar lönernas historik som innebar att vissa medarbetares grundlön av olika skäl låg för högt eller lågt i förhållande till arbetsprestationen. Cheferna hade även att i vissa fall ta hänsyn till marknadskrafterna, vilket kunde leda till att den medarbetare som fick högst löneförhöjning inte alltid var den som presterat bäst utan den som var mest efterfrågad på arbetsmarknaden. Ytterligare en problematik var att lönedifferentieringen, trots det omfattande arbete som lagts ner på prestationsbedömningar och fördelning av löneutrymme, i slutändan inte blev särskilt stor. Detta berodde enligt cheferna på det begränsade ekonomiska utrymme som angivits i kollektivavtalen (Neu Morén 2011:119-121).

Karlson et al. (2014) har i kvalitativa fallstudier på 27 företag av olika storlek från ett 20-tal olika branscher undersökt hur lönebildning och lönesättningen går till i praktiken i den privata sektorn i Sverige. I sina studier fokuserar de på de centrala kollektivavtalens inverkan på lönesättningen på företagsnivå och hur detta i sin tur påverkade företagets produktivitet och lönsamhet (2014:10, 43). En övergripande slutsats är att kollektivavtalen påverkar lönebildningen och lönesättningen på företagsnivå i mycket hög utsträckning och att ”märket”⁵ har en avgörande roll för lönebildningen på lokal nivå. Därtill konstaterar forskarna att individgarantier försvårar individuell lönesättning genom att ta en betydande del av det totala löneutrymme i anspråk (Karlson et al. 2014:122-123). Sammanfattningsvis menar Karlson et al. (2014:152) det är svårt för företagen att arbeta med individuell och differentierad lönesättning på grund av hur lönebildningen ser ut på svensk arbetsmarknad.

Vidare framkom av fallstudierna att en stor del av företagen inte ansåg att lön var den främsta motivationsfaktorn och att man bl a använde löneprocessen och därtill hörande lönekriterier för att skapa motivation hos de anställda. Det handlade då om att skapa en tydlig och transparent löneprocess och kunna motivera varför lönerna ser ut som de gör (Karlson et al. 2014:140-141). Ett resultat som är av särskild relevans för denna uppsats är att

⁵ Märket syftar på storleken de årliga lönekostnadsökningarna, vilket bestäms av den konkurrensutsatta industrin som således är löneledande (Karlson et al. 2014:34).

lönekriteriernas utformning, i de fall sådana förekom, var av varierande karaktär. I vissa fall var t ex anställningstiden en faktor som, explicit eller implicit, påverkade lönen medan det i andra företag var prestationer som räknades. Karlson et al. (2014:145) lyfter också fram att en risk med prestationsbaserade lönekriterier är att fokus enbart hamnar på det som är mätbart, vilket i sin tur kan leda till att arbetsinsatserna koncentreras till de uppgifter som är mätbara.

Ett liknande resultat återfinns i Alsterdals (2003) fallstudier om individuell lönesättning inom vården, i vilka vad det innebär att värdera arbete och prestationer undersökts. Alsterdal (2003:97-100, 102, 108) uppmärksammar att det finns en konflikt mellan det som faktiskt värderas och vad man på arbetsplatserna *skulle vilja* värdera. Konflikten springer ur strävan att sätta lön på sakliga och precisa grunder – vilket medför att lönekriterier ofta fokuserar på det arbete som är relativt enkelt att objektivt kvantifiera och/eller konkretisera, såsom deltagande i projektgrupper och utbildningar – och det faktum att många viktiga arbetsinsatser är svåra att formulera i exakta och konkreta termer, s k tyst kunskap som rör ”omdöme och skicklighet i det vardagliga patientarbetet” (Alsterdal 2003:102). Det som värderas tenderar således att vara det som kan mätas och/eller formuleras exakt. För att komma till rätta med denna problematik föreslår Alsterdal (2003:116-121) att medarbetare genom undersökande samtal på arbetsplatsen görs delaktiga i processen att arbeta fram vad som ska värderas och ligga till grund för prestationsbedömningar. Då, menar Alsterdal, ökar sannolikheten för att även det som inte med lätthet låter sig formuleras i lönekriterier också inkluderas i de bedömningar av medarbetarna som görs i samband med lönerevision och att lönesättningen uppfattas som legitim.

Det finns också forskning som visar att finns ett glapp mellan policy och praktik när det gäller prestationsbedömning och individuell lönesättning. En studie om samband mellan olika lönesystem och löneskillnader mellan män och kvinnor i 18 finska organisationer visar att de undersökta organisationerna relativt ofta frångick de formella bedömnings- och lönesystem (exempelvis dokumenterade principer och riktlinjer för vad som värderas och hur värderingen ska gå till) de själva utformat och att lönerna istället baserades på andra faktorer än de formella bedömningskriterierna (Koskinen Sandberg 2017).

2.3 Sammanfattning av tidigare forskning

Tidigare forskning visar att sambandet mellan individuell lönesättning och motivation är komplext och att en avgörande faktor för löns motiverande effekt är upplevd lönerättvisa. Ovan nämnda studier belyser också hur lokal lönebildning och lönesättning kan gå till i praktiken, vilka svårigheter och utmaningar som kan uppkomma vid individuell lönesättning och prestationsbedömning, utformning och användning av lönekriterier samt vilka effekter individuell lönesättning kan få på organisations- och individnivå. Vad som dock inte belyses i någon större utsträckning (med några få undantag) är hur anställdas arbete värderas och vad som värderas och hur löneprocessens olika aktörer förhåller sig till detta, en kunskapslucka som föreliggande uppsats avser bidra till att fylla.

3. Teoretiska perspektiv

I följande avsnitt presenteras de två teoretiska perspektiv – valuations studies/valueringsteori respektive översättningsperspektivet – från vilka jag hämtat inspiration under analysen av det empiriska materialet. Valueringsteori har valts utifrån utgångspunkten att prestationsbedömning och individuell lönesättning innebär en komplex värderingsprocess där värderingsobjekt – här arbetstagare – med mångdimensionella kvaliteter ska värderas individuellt samtidigt som denna värdering ska resultera i ett ekonomiskt värde på en enhetlig skala. Översättningsperspektivet har bidragit till att kasta ljus över hur idéer om värdering av arbetstagares prestationer som formulerats och dokumenterats på central nivå inom en organisation förändras och anpassas när de implementeras i organisationens olika delar.

3.1 Valuation studies

Inom det växande, tvärvetenskapliga forskningsfältet *valuation studies* studeras frågor som på olika sätt relaterar till värdering (*valuation*) av varierade enheter såsom objekt, produkter, tjänster, individer, organisationer etc. (Kjellberg & Mallard 2013). Helgesson och Muniesa (2013) påpekar att värderingar av olika slag utförs hela tiden nästan överallt och kan syfta till att prissätta något såväl som icke-monetär värdering, exempelvis utifrån betygs- eller kvalitetskriterier. Det finns inom detta mycket breda och heterogena forskningsområde inga enhetliga definitioner av valuation/värdering eller relaterade termer som *value*, *worth*, *valuing* och *evaluation* (Kjellberg & Mallard 2013). Några gemensamma angelägenheter och idéer kan dock identifieras. Inom fältet uppmärksammas hur individer och objekt värderas eller prissätts i relation till varandra (Larsson et al. 2017:64f) och hur värde produceras, sprids, fastställs och institutionaliseras i olika situationer och sammanhang (Lamont 2012).

Vidare framhålls att värdering är tätt sammankopplat med klassificering då bägge dessa aktiviteter handlar om att ordna exempelvis personer eller saker i relation till varandra. Inom fältet uppmärksammas också att olika *värden* (såsom regler, normer, ideal) används för *värderingar* vars resultat är ett *värde*. Beckert och Aspers (2011:5f) betonar att värde inte är ett endimensionellt begrepp utan existerar i olika former såsom moraliska, estetiska och ekonomiska värden, och för olika värden används olika värdeskalor. Olika skalor leder till olika sätt att värdera – varor, handlingar, organisationer, personer etc. – och därmed kan också konflikter uppkomma. Särskilt fokus ligger på hur mångdimensionella värden och/eller kvaliteter översätts och vägs samman till ett samlat (ofta ekonomiskt) värde och på komplexiteten i denna slags värderingsprocesser. Konkret kan det röra sig om betygsättning eller värdering/prissättning av unika och ojämförbara ting, såsom konstverk och litteratur. Ett annat fokusområde är de hjälpmedel, instrument eller teknologier (*social devices*) som används för att göra värderingar möjliga, stabila, trovärdiga och legitima (Kjellberg & Mallard 2013; Larsson et al. 2017:65).

När köpare ska bedöma värdet på en vara eller tjänst behöver denna jämföra de produkter eller tjänster som står till buds och göra en bedömning av deras värde i relation till de andra produkterna/tjänsterna (Beckert & Aspers 2011:14). Här finns en osäkerhetsproblematik som bottenar i att en bedömning av varans eller tjänstens kvaliteter ("the qualification of a good") måste göras samtidigt som denna bedömning är ovisst. Kärnan i problemet handlar om att fastställa vad som "qualifies as quality" (Beckert & Aspers 2011:16) och att olika aktörer kan ha olika uppfattningar om vad som utgör kvalitet och vilka kriterier som ska ligga till grund för bedömning av kvalitet (Beckert & Aspers 2011:17, 24). Problematiken med att bedöma kvalitet och värde blir särskilt framträdande när det gäller unika varor eller tjänster på grund

av att dessa är ojämförbara samt att objektiva standarder för hur kvalitet ska mätas och jämföras saknas (Lamont 2012; Beckert & Aspers 2011:20).

Den ovan nämnda problematiken kan appliceras på värdering av människors arbete i samband med individuell och prestationsrelaterad lönesättning då dessa värderingsprocesser innebär att en mängd olika och svårjämförbara kvaliteter och faktorer ska tas i beaktande, bedömas och vägs samman till ett konkret kvantitativt värde, dvs. lönepåslag. Valuation studies-perspektivet kommer i denna uppsats utgöra en utgångspunkt för att analysera olika aspekter av den värdering av anställda som sker i samband med prestationsrelaterad och individuell lönesättning genom att fokusera på *vad* som värderas, *hur* det värderas samt vilka instrument eller hjälpmedel som används vid värderingarna (Larsson et al. 2017:65). Begreppet värdering avser i denna uppsats såväl bedömningen av arbetsprestationer som själva lönesättningen.

3.2 Översättningsperspektivet

Översättningsperspektivet har utvecklats inom den nyinstitutionella organisationsforskningen som ett sätt att förstå och förklara organisatorisk förändring – genom vilka processer organisationer antar och inför (*adopt*) idéer och vilka de bakomliggande drivkrafterna är, hur idéer konstrueras, förmedlas och överförs och vad som sker med idéerna (dess form och innehåll) under resans gång (Sahlin & Wedlin 2008:219). En bärande tanke i översättningsperspektivet är att idéer – i form av exempelvis handlingsätt/praktiker, managementmodeller, policydokument, direktiv etc. – förändras när de överförs (*travel*) mellan och inom organisationer. Det innebär att idéerna modifieras och utvecklas i olika riktningar i olika kontexter – resulterar i lokala versioner – genom att de är föremål för upprepade *översättningar* (tolkningar):

the spread in time and space of anything – claims, orders, artefacts, goods – is in the hands of people; each of these people may act in many different ways, letting the token drop, or modifying it, or deflecting it, or betraying it, or adding to it, or appropriating it (Latour 1986:267, citerad i Czarniawska & Joerges 1996:23)

Som citatet ovan ger uttryck för är mottagarna för idéerna enligt översättningsperspektivet inte passiva, utan aktiva medskapare av själva idéerna genom att översätta och tolka dessa utifrån sina specifika omständigheter, intressen, erfarenheter och ambitioner – ge dem mening utifrån sin egen kontext (Andersson 2011:26f; Sahlin & Wedlin 2008:218ff; Alvesson & Sveningsson 2014:47). Därmed finns ett handlingsutrymme som innebär att en idé kan tolkas på olika sätt inom en och samma organisation och resultera i olika lokala praktiker (Larsson et al. 2017:57f). För att en idé ska spridas mellan och inom organisationer behöver idéen materialiseras, dvs. omvandlas till objekt eller handlingar – bilder, modeller, praktiker, policydokument etc. – som i sin översättas och till leder till handlingar osv. (Andersson 2011:28; Czarniawska & Sevón 2005:9-10).

Sahlin (Sahlin & Wedlin 2008:225f) menar att översättning kan ses som en redigeringsprocess (*editing process*). I studier om hur kundkonceptet överfördes till offentlig sektor samt av ett vid tiden populärt koncept, byggandet av vetenskapsparker, såg Sahlin att modeller och prototyper formulerades, omformulerades och rekontextualiserades när överfördes mellan olika verksamheter och kontexter, för att passa den aktuella lokala kontexten. Varje kontext kan ses som en infrastruktur för en redigeringsprocess (*editing infrastructure*) som utgör ett slags ramverk av normer, värderingar och traditioner vilka är avgörande för översättningen eller redigeringen (Sahlin & Wedlin 2008:225f; Andersson 2011:27). Den redigering som sker vid översättning innebär därmed att när något, såsom ett

policydokument, översätts av någon så kan delar av innehållet betonas, tonas ned, försvinna och/eller nya element läggas till.

Översättningsperspektivet tydliggör att implementering av idéer, materialiserade i form av exempelvis policys, riktlinjer eller direktiv, inte är en enkelriktad process. Det kan ställas i kontrast till det tidigare dominerade diffusionssynsättet inom vilket man utgår från tanken att en idé sänds ut från en sändare och på sin väg till målet stöter på olika slags trögheter och motstånd, dock utan att idéen genomgår någon betydande förändring. Så länge idéen sänds ut med en tillräckligt stor kraft i det inledande skedet, dvs. att det finns en bra plan och goda resurser, kommer det önskade resultatet att åstadkommas. Diffusionssynsättet har kritiserats för att negligera variationer och olika aktörers möjlighet till påverkan och istället se mottagarna som passiva förmedlare (Andersson 2011:25-26; Czarniawska & Sevón 2005:7; Alvesson & Sveningsson 2014:46-47).

Relaterat till denna uppsats används översättningsperspektivet för att rikta uppmärksamheten mot hur idéen om individuell och prestationsrelaterad lönesättning och den värdering av de anställdas arbete som denna innebär översätts av olika aktörer i olika delar av organisationen och eventuellt resulterar i olika tolkningar och – via t ex lönepolicys och lönekriterier – praktiker. De bägge teoretiska perspektiven kan kopplas samman genom att valuation studies-perspektivet riktar uppmärksamheten mot hur man skapar värderingar av mångfacetterade värderingsobjekt – här arbetstagare – enligt en enhetlig skala och översättningsperspektivet tydliggör att de idéer som utvecklats på central nivå inom en organisation om vad som ska värderas och hur förändras när de tolkas och tillämpas av löneredvisionsprocessens olika aktörer.

4. Metod

Här redogörs för uppsatsens metod och empiriska material. Forskningsstrategi, metod för datainsamling, urval, tillvägagångssätt och analysmetod redovisas och motiveras, och en diskussion om för- och nackdelar med valda metoder och tillvägagångssätt förs löpande. Vidare diskuteras undersökningens tillförlitlighet samt forskningsetiska aspekter.

4.1 Forskningsstrategi och -metoder

Uppsatsen utgår från en kvalitativ forskningsstrategi och karaktäriseras som en enfallsstudie där prestationsbedömning och individuell lönesättning studerats i en organisation – Göteborgs universitet. Den kvalitativa forskningsansatsen är en följd av studiens syfte att beskriva vilka principer och riktlinjer som styr prestationsbedömningen och lönesättningen och förstå olika aktörers tolkningar och praktiska tillämpningar av organisationens bedömnings- och lönesättningsystem med fokus på *vad* som värderas och *hur* denna värdering går till. Med andra ord är uppsatsens syfte både att beskriva och förstå (med utgångspunkt i de skäl aktörerna själva ger för sina handlingar, jmf Blaikie 2009:71f). Enligt Yin (2013:19f) är ett utmärkande drag för kvalitativ forskning att den återger forskningsdeltagarnas åsikter och synsätt och samtidigt tar hänsyn till specifika sammanhang och omständigheter, och Trost (2010: 32) skriver att en kvalitativ studie lämpar sig om undersökningen syftar till att ”försöka förstå människors sätt att resonera eller reagera, eller [...] att särskilja eller urskilja varierande handlingsmönster”. Med detta i åtanke var en kvalitativ forskningsansats ett lämpligt val i förhållande till uppsatsens syfte och frågeställningar.

Enligt Yins (2006:31) definition är en fallstudie en empirisk undersökning som studerar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext, framförallt då gränserna mellan företeelsen och kontexten är oklara, och bygger på flera olika datakällor. Denna definition stämmer väl in på föreliggande uppsats där företeelsen som undersöks alltså är prestationsbedömning och individuell lönesättning (värdering av prestationer i samband med lönerrevision) och kontexten utgörs av Göteborgs universitet och högskolevärlden i stort. Studien bygger också på flera olika slags datakällor, nämligen kvalitativa intervjuer samt externa och interna dokument. Yin (2006:31) skriver vidare att fallstudien lämpar sig i de situationer ”man uttalat vill ta sig an kontextuella betingelser, vilket beror på att man anser att dessa har stor relevans för det man studerar”. Också detta stämmer väl in på prestationsbedömning och lönesättning som i stor utsträckning är kontextberoende (Neu 2006:35), varför en utförlig beskrivning av det system inom vilket arbetsrelaterade prestationer värderas enligt min bedömning var en förutsättning för att kunna förstå olika aktörers tolkningar och tillämpningar av värdering av prestationer. Ytterligare ett skäl för att genomföra just en fallstudie är att fallstudien som undersökningsstrategi möjliggör en djupare undersökning av ”komplikerade sociala fenomenets detaljer och subtiliteter” och öppnar för att skapa en holistisk förståelse för studiens ämne (Denscombe 2016:103).

För att undersöka hur prestationsbedömning och individuell lönesättning går till i praktiken gjorde jag bedömningen att jag behövde ta avstamp i de formella principer och riktlinjer som styr lönesättningen på Göteborgs universitet och därför samlades dokument rörande lönesättning i form av gällande centrala och lokala kollektivavtal samt lönepolicy och centrala och lokala lönekriterier in. Dokumenten har således tillhandahållit information om principer och riktlinjer för lönesättningen på Göteborgs universitet och har bland annat används för att komplettera och styrka information som framkommit i intervjuerna (Yin 2006:113). Jag har också gjort en enklare kvalitativ innehållsanalys av dokumenten med fokus på beskrivningar

av vilka arbetsprestationer som värderas och hur denna värdering ska/bör gå till. Dessa beskrivningar i dokumenten har också analyserats i relation till de uttolkningar som löneprocessens olika aktörer inom organisationen gör av desamma (se nedan). Dokumenten, framförallt Göteborgs universitets lönepolicy och centrala lönekriterier samt de aktuella institutionernas lokala lönekriterier, användes dessutom som ett underlag till intervjuerna. Jag har ställt frågor till intervjupersonerna med utgångspunkt i innehållet i dokumenten (exempelvis har jag frågat de lönesättande cheferna hur de tolkar specifika lönekriterier och hur de gör när de bedömer en medarbetares prestation utifrån dessa kriterier). Yin (2006:113, 115) påpekar att det är viktigt med en kritisk hållning till dokumentets innehåll samt att vara medveten om att dokumenten har framställts i ett speciellt syfte och för en specifik målgrupp. Detta faktum torde inte vara särskilt problematiskt i mitt fall då syftet med inkludera dokument rörande lönesättning i denna studie var att få en bild av hur man på central (lednings)nivå i organisationen ser på prestationsbedömning och individuell lönesättning, och sedan jämföra denna bild med hur det kan gå till i praktiken.

Vidare var jag intresserad av att förstå hur några av löneprocessen olika aktörer förhåller sig till och praktiserar prestationsbedömning och individuell lönesättning med fokus på vad som värderas och hur värderingen går till, vilket kan förstås som dessa aktörers tolkning och tillämpning av de principer och riktlinjer för lönesättning som beskrivs i kollektivavtal och styrdokument. Därför genomfördes också kvalitativa intervjuer, en metod som syftar till att fånga deltagarnas egna uppfattningar, åsikter, erfarenheter m.m. (Denscombe 2016:265).

Intervjuerna var semistrukturerade, dvs. jag utgick från en intervjuguide med teman som skulle behandlas men det fanns en betydande flexibilitet gällande temans och frågornas ordningsföljd (Denscombe 2016:266). Dessutom gavs intervjupersonerna stort utrymme att utveckla sina svar, samtidigt som jag var inriktad på att följa med i intervjupersonens resonemang och ställa relevanta följdfrågor. Valet av semistrukturerade intervjuer, istället för ostrukturerade intervjuer, var avhängigt att undersökningen redan inledningsvis hade ett relativt tydligt fokus och specifika frågeställningar (jmf Bryman 2011:416).

4.2 Urval

Urvalet har i denna undersökning gjorts på två nivåer, en bredare (val av fallorganisation) och en samlare nivå (val av datainsamlingsenheter inom organisationen, dvs. intervjupersoner och dokument) (jmf Yin 2013:88ff).

4.2.1 Val av fall

Mitt val av fall kan beskrivas som en kombination av ett målinriktat eller strategiskt urval och bekvämlighetsurval. Ett målinriktat urval syftar till att skapa samstämmighet mellan problemformulering och urval och är strategiskt i bemärkelsen att undersökningsenheterna väljs med utgångspunkt i den relevans de har för forskningsfrågorna (Bryman 2011:434). Gällande fallstudier är det av stor vikt att det fall som väljs har särdrag som är relevanta för det forskningsproblem man vill undersöka (Denscombe 2016:96). Då studiens syfte var att undersöka hur prestationsbedömning och individuell lönesättning går till i praktiken samt belysa och förstå värdering av arbetsprestationer ur olika aktörers perspektiv behövde jag välja en organisation med betydande utrymme för individualiserad lönesättning då detta (troligen, men inte nödvändigtvis) medför att man jobbar aktivt med individuell lönesättning, prestationsbedömning och lönekriterier. Som nämnt i inledningen avgörs utrymmet för individuell lönesättning i stor utsträckning av de rikstäckande kollektivavtalens utformning och varierar därför mellan olika sektorer, branscher och organisationer. Den statliga sektorn är den del av den svenska arbetsmarknaden där individualiseringen av lönesättningen gått längst

(Elvander 2004) och jag riktade därför in mig på denna sektor.

Jag beslutade också i tidigt skede att avgränsa undersökningen till en organisation då jag bedömde att det var möjligt att samla in tillräckligt mycket material från en (större) organisation. Jag bedömde också att det skulle vara svårt att hinna med att undersöka fler än en organisation inom den planerade undersökningsperioden. Valet av just Göteborgs universitet förklaras, utöver ovan nämnda skäl, av att jag fick access. Med andra ord kan valet av organisation delvis ses som ett bekvämlighetsurval i betydelsen av att organisation var tillgänglig för forskaren (Yin 2013:93).

4.2.2 Val av intervjupersoner och dokument

Ett mål med uppsatsen var att beskriva och förstå värdering av arbetsprestationer i samband med lönerevision utifrån för lönesättningen *olika* centrala aktörers perspektiv. Detta för att få en så heltäckande och sammansatt bild som möjligt (Yin 2013:93). Jag bestämde mig därför för att intervjua HR-personal, fackliga representanter och lönesättande chefer. Dessa aktörer har olika roller i lönesättningen och är verksamma på olika nivåer vid Göteborgs universitet. De lönesättande cheferna (personalansvariga chefer i linjen, ofta prefekter) har det huvudsakliga ansvaret för prestationsbedömning och lönesättning och är de som i praktiken genomför värderingen av de enskilda medarbetarnas arbetsprestationer i samband med lönerevision. HR-personalen är knutna till universitetets gemensamma personalenhet och jobbar med lönebildning och löneprocesser på universitetsövergripande, strategisk nivå. Även de två lokala fackliga organisationerna som organiserar lärare och forskare vid Göteborgs universitet – Saco-S och ST (som ingår i den fackliga förhandlingsorganisationen OFR/S) – kan sägas verka på universitetsgemensam nivå då de representerar medlemmar som är anställda på olika håll inom organisationen⁶.

Då det huvudsakliga ansvaret för prestationsbedömning och lönesättning (dvs. värdering av de enskilda medarbetarnas arbetsprestationer) ligger på lönesättande chefer var det angeläget för mig att först säkra intervjuer med lönesättande chefer. Jag bestämde mig tidigt för att jag ville intervjua lönesättande chefer vid minst två, men gärna fler, institutioner. Jag hade också en ambition att intervjua lönesättande chefer vid institutioner med sinsemellan markanta skillnader avseende värderingen av de anställda i samband med lönerevision, dvs. skillnader i lönekriteriernas innehåll, prestationsbedömningsmetoder etc. Detta för att få ett så brett spektrum av information om, synpunkter på och erfarenheter av prestationsbedömning och individuell lönesättning som möjligt (Yin 2013:93). Urvalsprocessen inleddes med att jag kontaktade de två lokala fackliga organisationerna Saco-S och ST för att få input i val av institutioner utifrån tanken att de lokala fackliga organisationerna troligtvis hade en inblick i hur Göteborgs universitets olika institutioner jobbar med prestationsbedömning och individuell lönesättning. Av de fackliga representanterna fick jag ett antal tips på institutioner vars lönesättande chefer jag kontaktade via mejl. Av dessa var det fyra lönesättande chefer och en före detta lönesättande chef⁷ vid tre olika institutioner som sa ja till att delta i en intervju. En av dessa ställde dock senare in intervjun och därmed genomfördes i slutändan

⁶ En beskrivning av de två fackliga organisationernas roll i lönebildningen och lönesättningen finns i resultat och analys-avsnittet.

⁷Jag valde att inkludera en intervju med en före detta lönesättande chef eftersom den nuvarande lönesättande chefen vid denna institution endast varit på sin position en kortare tid och inte varit delaktig i processen att ta fram institutionens lokala lönekriterier. Hen hade därmed inte kunskap om vilka överväganden som gjorts och resonemang som förts under denna process, vilket var ett angeläget intervjuämbete. Denna kunskap hade dock den före detta chefen, varför även denna person intervjuades.

intervjuer med fyra lönesättande chefer (varav en före detta lönesättande chef) vid två institutioner.

Gällande de fackliga representanterna var min utgångspunkt att intervjua minst en representant för varje facklig organisation som organiserar lärare och forskare vid Göteborgs universitet, dvs. Saco-S respektive ST. Jag kontaktade de fackliga organisationerna med intervjufrågningar och önskemål om att intervjua fackliga representanter som var väl insatta i prestationsbedömning och individuell lönesättning vid lönerevision på Göteborgs universitet, vilket slutligen resulterade i intervjuer med två fackliga representanter från ST och en från Saco-S. Urvalsförfarandet var liknande för HR. Jag tog via mejl kontakt med personalenhetens biträdande enhetschef som hänvisade mig en person som arbetar med lönebildning på Göteborgs universitet och med vilken en intervju genomfördes. Denna person ombesörjde också att intervjuer kunde genomföras med ytterligare två HR-personer från den universitetsgemensamma personalenheten som arbetar/har arbetat med frågor som rör lönebildning och lönesättning. Sammanlagt intervjuades således tre HR-personer. Val av intervjupersoner från de fackliga organisationerna samt HR kan ses som ett subjektivt urval, dvs. jag har valt de personer som utifrån min förhandsbedömning skulle ge mest värdefull data (Denscombe 2009:75).

En central aktörsgrupp ingår inte i undersökningen, nämligen medarbetarna. Det hade säkerligen bidragit till en mer heltäckande bild av hur prestationsbedömning och individuell lönesättning går till i praktiken på Göteborgs universitet om jag inkluderat även medarbetare. Jag gjorde dock bedömningen att det inte skulle vara möjligt att genomföra intervjuer även med medarbetare inom den planerade undersökningsperioden. Dessutom är de fackliga representanterna just representanter för medarbetarna (även om inte alla medarbetare är organiserade) och deras perspektiv får därmed antas (i alla fall i viss mån) spegla medarbetarnas.

De dokument som har använts i undersökningen är:

- Ramavtal om löner m.m. för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet (RALS 2010-T) mellan Arbetsgivarverket och Saco-S (§ 1-11)
- Gemensam kommentar till RALS 2010-T. Arbetsgivarverket och Saco-S
- Ramavtal om löner m.m. för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet (RALS 2016-2017) mellan Arbetsgivarverket och OFR/S, P, O (§ 1-10)
- Gemensam kommentar till RALS 2013-2016. Arbetsgivarverket och OFR/S, P, O
- Lokalt avtal om lönerevision av Saco-medlemmar vid Göteborgs universitet per den 1 oktober 2016
- Lokalt avtal mellan Göteborgs universitet och OFR-S om lönerevision för perioden 2016-10-01 – 2017-09-30
- Lönepolicy och generella lönekriterier vid Göteborgs universitet
- Lokala lönekriterier för lärare och forskare vid de två undersökta institutionerna (av konfidentialitetsskäl anges inte vilka institutioner det rör sig om)

Urvalet av ovan nämnda dokument avgjordes av att det, enligt min bedömning, var dessa dokument som framförallt hade en styrande roll för prestationsbedömning och lönesättning vid Göteborgs universitet. Dessa dokument innehåller, som tidigare nämnt, formella principer och riktlinjer för individuell lönesättning vid universitetet. Dokumenten omfattar ungefär 40 sidor text totalt. En mer detaljerad beskrivning av innehållet i dokumenten återfinns i resultat och analys-avsnittet.

4.3 Tillvägagångsätt

Totalt intervjuades tio personer vid åtta olika tillfällen. Merparten av intervjuerna genomfördes enskilt, men två av intervjuerna var gruppintervjuer där två personer intervjuades samtidigt (två fackliga representanter från ST och två HR-personer). Skälet till att jag genomförde gruppintervjuer i dessa fall var jag ansåg att det var viktigt att intervjua alla dessa personer för att få svar på frågor jag ville få besvarade samtidigt som det visade sig vara svårt att hitta tider för enskilda intervjuer inom undersökningsperiodens tidsram. Min bedömning är dock att detta inte hade en avgörande inverkan på resultatet då jag upplevde att intervjupersonerna var bekväma med att tala och resonera fritt och öppet.

Alla intervjuer genomfördes på intervjupersonernas respektive arbetsplats och spelades in med intervjupersonernas godkännande. Intervjuerna varade mellan 25 minuter och en timma och 45 minuter. Intervjuerna genomfördes med hjälp av en på förhand utformad en intervjuguide (se bilaga 1) som bestod av ett antal teman och tillhörande öppna intervjufrågor. Temana och frågorna anpassades efter intervjupersonernas roll i lönesättningen och användes som en vägledning snarare än en fast mall under intervjuerna (Yin 2013:42). Inför intervjuerna hade jag läst in mig på ovan nämnda dokument, framförallt lönepolicyn och de generella och lokala lönekriterierna. Detta för att få en första inblick i lönesättningsarbetet i samband med lönerevision på universitetet.

Dokumenterna samlades in på olika sätt. De centrala kollektivavtalen och tillhörande gemensamma kommentarer hämtade jag från Arbetsgivarverkets hemsida. De lokala kollektivavtalen mejlades till mig av respektive lokal facklig organisation. Göteborgs universitets lönepolicy och generella lönekriterier hämtades från Göteborgs universitets hemsida och de lokala lönekriterierna mejlades till mig av prefekten vid respektive undersökt institution inför intervjuerna.

4.4 Analysmetod

Uppsatsens analysansats var i huvudsak induktiv, i betydelsen att de teoretiska perspektiv som har används har fungerat som ett slags sökarljus som hjälpt mig att fokusera på värdering respektive översättning, snarare än att erbjuda mer eller mindre färdiga förklaringsmodeller. Jag har vid analysen av det empiriska materialet inte strikt följt någon specifik analysmetod. Däremot har jag inspirerats av Blumers tankar om *sensitizing concepts* eller sensitiva begrepp. Blumer (1954) förordar användandet av sensitiva begrepp för empiriska studier av den sociala verkligheten. Sensitiva begrepp saknar fasta och slutgiltiga definitioner och skiljer sig därmed från vad Blumer (1954:7) kallar *definitive concepts* eller definitiva begrepp:

A definitive concept refers precisely to what is common to a class of objects [...] A sensitizing concept [...] gives the user a general sense of reference and guidance in approaching empirical instances. Whereas definitive concepts provide prescriptions of what to see, sensitizing concepts merely suggest directions along which to look.

Sensitiva begrepp ger således vägledning snarare än färdiga svar. De erbjuder sätt att se, organisera och förstå olika slags erfarenheter och att söka svaren i det empiriska materialet. Sensitiva begrepp kan användas som en generell referensram vid datainsamling och analys, och för att nå djupare förståelse för sociala fenomen (Bowen 2006; Bryman 2011:348ff). I förhållande till denna uppsats innebär detta att jag inför och under datainsamlingen, men framförallt under analys- och tolkningsarbetet, har inspirerats av översättningsperspektivet och valuation studies med *översättning* respektive *värdering* som centrala begrepp. Jag har använt dessa begrepp och de teoretiska idéer de innehåller som sensitiva begrepp i betydelsen

att de har väglett min analys och hjälpt mig att sätta sökarljuset på olika tolkningar och tillämpningar av olika aspekter av värdering av arbetsprestationer. De teoretiska perspektiven och begreppen kan ses som sensitiva i bemärkelsen att de är öppna och istället för att ge exakta svar på hur översättning respektive värdering går till ”utgör ett redskap då forskaren ska upptäcka de många former som de företeelser begreppen står för kan anta” (Bryman 2011:348).

Det ska dock påpekas att min analys inte är helt igenom induktiv i betydelsen att den genererat en teori. Min ambition har snarare varit att försöka fylla i de ”luckor” som jag upplever att de använda teoretiska perspektiven lämnar. Jag hade heller inte på förhand beslutat att använda mig av valuerings- och översättningsperspektivet, även om jag inför och under datainsamlingen uppmärksammade att dessa två perspektiv skulle kunna bli användbara, utan strävade efter att låta empirin visa vägen och vara öppen för nya teoretiska idéer.

Själva analysprocessen inleddes med att intervjuerna transkriberades. Vid transkriberingen omformulerades intervjuerna till ett språk av mer skriftlig karaktär där bl a upprepningar, pauser och intonationer skalats bort, ett förfarande som enligt Kvale och Brinkmann (2014:220ff) lämpar sig när fokus ligger på meningen i det som sägs, och inte på språket i sig. Vidare skrev jag inte ut allt det inspelade materialet utan valde ut de delar som var intressanta i förhållande till uppsatsens syfte och frågeställningar, något som Trost (2010:150) rekommenderar då det underlättar analysen. Därefter läste jag igenom intervjuutskriften ett flertal gånger. Under läsningen kodades också materialet, vilket enkelt uttryckt innebar att jag sorterade materialet efter framträdande teman med koppling till uppsatsens syfte och frågeställningar. Jag var vid denna kodning särskilt uppmärksam på olika utsagor om och perspektiv på hur värdering av arbetsprestationer ska/bör gå till respektive faktiskt går till samt vad som ska/bör värderas respektive vad som värderas i praktiken. En problematik jag brottades med under hela analysarbetet var hur jag skulle hantera det faktum att de aktörer som intervjuats är verksamma på olika nivåer vid Göteborgs universitet och har olika roller i lönesättningsarbetet. Det medför att de talar utifrån olika positioner i organisationen/systemet och därmed har olika fokus – från den översiktliga nivån (framförallt HR, men även i viss mån fackliga representanter) där utsagorna om prestationsbedömning och individuell lönesättning ofta är av generell art, till detaljerade redogörelser för hur värdering av arbetsprestationer går till i praktiken och hur man tänker kring vad som värderas och hur (framförallt lönesättande chefer på institutionsnivå). Detta gjorde det svårt att hitta gemensamma teman/rubriker som återkom hos merparten av intervjupersonerna och har resulterat i att jag har delat upp presentationen och analysen av intervjuaterialet utifrån vilken aktörsgrupp (dvs. HR, fack och lönesättande chefer) intervjupersonerna tillhör samt att de teman som behandlas för de olika aktörsgrupperna skiljer sig något åt.

Gällande analysen av dokumenten har jag, som ovan nämnt, gjort en enklare kvalitativ innehållsanalys där jag fokuserat på beskrivningar som kan relateras till vilka arbetsprestationer som värderas och hur denna värdering ska eller bör gå till.

4.5 Forskningsetiska aspekter

All svensk humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning ska beakta de forskningsetiska principerna informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär i korthet att forskaren ska informera forskningsdeltagarna om studiens syfte, att deltagandet är frivilligt och att de har rätt att avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet 2002). I enlighet med informationskravet har deltagarna i denna

undersökning fått såväl skriftlig (vid två tillfällen, först vid intervjuförfrågan och senare inför intervjun) som muntlig information (vid intervjutillfället) om studien syfte, vad deltagandet innebär och hur uppgifterna kommer att användas. Vid intervjutillfällena har jag också givit deltagarna möjlighet att ställa frågor om undersökningen. Deltagarna har skriftligen, inför intervjuerna, informerats om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kan välja att avbryta sitt deltagande. Därmed bedöms också samtyckeskravet, som innebär att deltagarna själva ska bestämma över sin medverkan och att forskaren ska inhämta deltagens samtyckte (Vetenskapsrådet 2002), vara uppfyllt.

Konfidentialitetskravet betyder att de som ingår i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet samt att personuppgifter ska förvaras så att ingen obehörig kan ta del av dem (Vetenskapsrådet 2002). Jag har i denna studie valt att öppet redovisa vilken organisation jag har undersökt. Dels eftersom Göteborgs universitet är en offentlig organisation, och dels eftersom det rör sig om en så stor organisation att risken för identifiering av enskilda undersökningsdeltagare bedöms vara liten. För att försvåra för utomstående att identifiera enskilda individer har jag dessutom anonymiserat institutionerna och deltagarna. De undersökta institutionerna benämns härnäst Institution A och Institution B och de intervjuade cheferna Chef 1, Fd chef (verksamma vid Institution A), Chef 2 och Chef 3 (verksamma vid Institution B). De fackliga representanterna benämns Fack A, B och C och HR-personerna benämns HR 1, 2 och 3. I enlighet med nyttjandekravet, som innebär att uppgifter om enskilda personer endast får användas för forskningsändamål (Vetenskapsrådet 2002), kommer inte insamlade personuppgifter att användas för annat än vetenskapliga syften.

5. Resultat och analys

Följande kapitel är indelat i tre huvudavsnitt och inleds med en översiktlig redogörelse för utgångspunkterna – principer och riktlinjer – för lönesättning på Göteborgs universitet. Här beskrivs och analyseras gällande kollektivavtal, lönepolicy, generella lönekriterier och arbetsgången vid lönerevisioner. Särskilt fokus riktas mot vad som värderas och hur. I del två och tre behandlas hur löneprocessens aktörer tolkar och tillämpar ovan nämnda principer och riktlinjer med fokus på vad som bedöms och värderas och hur denna bedömning och värdering går till. Del två fokuserar på den universitetsgemensamma (centrala) nivån – HR och fackliga representanter – medan del tre behandlar institutionsnivån – lönesättande chefer.

5.1 Principer och riktlinjer för lönesättning

5.1.1 Centrala och lokala kollektivavtal

Lönebildningen och lönesättningen på Göteborgs universitet utgår i mångt och mycket från de centrala ramavtalen mellan arbetsgivarorganisationen Arbetsgivarverket och de fackliga förhandlingsorganisationerna Saco-S respektive ORF/S⁸. Avtalen förkortas RALS – Ramavtal om löner m.m för arbetstagare inom det statliga området. Enligt de gällande ramavtalens gemensamma löneprinciper ska lönebildning och lönesättning bidra till att målen för verksamheten uppnås, vara kopplad till verksamhetens resultat, samt lönesättningen ett instrument för att ”rekrytera, motivera, utveckla och behålla arbetstagare” (RALS 2010-T; RALS 2016-2017). Det anges också att lönen därför ska vara individuell och differentierad och baserad på sakliga grunder såsom ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav som är förenade med arbetsuppgifterna, samt arbetstagarens skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen. Enligt de partsgemensamma kommentarerna⁹, där parternas syn på avtalens innehåll utvecklas, framgår att det främsta syftet med individuell lönesättning är att öka arbetstagarnas motivation genom att sambandet mellan lön och arbetstagarens bidrag till verksamheten tydliggörs. Vidare framgår av de centrala avtalen att varje medarbetare ska få information om på vilka grunder lönen sätts och vad hen kan göra för att påverka sin lön, och att det förutsätter ”en regelbundet återkommande dialog mellan chef och medarbetare, som är särskilt inriktad på sådana frågor som kan ha betydelse för individens framtida resultat, utveckling och lön” (RALS 2010-T; RALS 2016-2017).

Avtalen fastslår också att de lokala parterna gemensamt ska utföra ett arbete med att anpassa de ovan nämnda löneprinciperna efter den aktuella verksamhetens krav, mål, resultat, ekonomiska förutsättningar och kompetensförsörjningsbehov och sträva efter att uppnå samsyn i detta arbete. Enligt de partsgemensamma kommentarerna handlar det bl a om att löneprinciperna ska förtydligas i lokala lönekriterier som anpassas till verksamhetens art. I kommentarerna tydliggörs också att en dialog mellan chef och medarbetare är grunden för individuell lönesättning och att den kan ta sig olika former, men att dessa återkommande samtal bl a ska beröra den enskilda arbetstagarens resultat och utveckling och att chefen i

⁸ Detta gäller för yrkesgruppen lärare och forskare, vilken alltså är den yrkesgrupp som denna uppsats undersöker. Saco-S är en förhandlingsorganisation för statligt anställda akademiker består av 21 Saco-förbund och som tecknar grundläggande kollektivavtal med motparten Arbetsgivarverket (Saco-S u.å). OFR, Offentliganställdas förhandlingsråd, är en förhandlingsorganisation för 14 fackförbund inom offentlig sektor. I det statliga området ingår bl a förbund som företräder statstjänstemän. I detta förbundsområde (S) är Fackförbundet ST det största förbundet (Fackförbundet ST u.å).

⁹ Gemensam kommentar till RALS 2013-2016, Arbetsgivarverket och OFR/S, P, O samt Gemensam kommentar till RALS 2010-, Arbetsgivarverket och Saco-S.

denna dialog beskriver medarbetarens arbetsinsats och resultat med utgångspunkt i kriterierna (Gemensam kommentar till RALS 2010-T).

Utöver löneprinciper innehåller de centrala ramavtalen också riktlinjer och bestämmelser för tillvägagångssätt vid lokal lönebildning och lönerevision. Enligt avtalen finns två olika metoder för lönerevision – lönesättande samtal och lönesättning genom lokal förhandling. I lönesättande samtal kommer chef och medarbetare gemensamt överens om ny lön. Det framgår av de partsgemensamma kommentarerna att i det lönesättande samtalet ska såväl chef som arbetstagare redogöra för och samtala kring sin respektive bedömning av arbetstagarens arbetsprestationer (resultat och skicklighet i förhållande till verksamhetsmålen) utifrån de fastställda lönekriterierna. Lönesättning genom lokal förhandling innebär att arbetsgivaren och den lokala arbetstagarorganisationen sluter kollektivavtal om nya löner för arbetstagarerna.

Utifrån ovan nämnda ramavtal sluts inför lönerevision två olika lokala löneavtal av de lokala parterna – den universitetsgemensamma personalenheten som representerar arbetsgivaren och representanter för de fackliga organisationerna Saco-S respektive OFR/S vid Göteborgs universitet – om hur lönerevisionsprocessen ska gå till mer konkret – arbetsgång, ansvarsfördelning, tidsplanering etc. Enligt en intervju med en HR-person vid den universitetsgemensamma personalenheten är dock merparten redan bestämt i de centrala avtalen. Enligt det lokala avtalet mellan Göteborgs universitet och Saco-S ska lönesättande samtal användas som metod för lönerevision. Det framgår också att modellen lönesättande samtal bygger på att utvecklingssamtal genomförs i början av året där framåtriktade mål sätts och att de lönesättande samtalen bör indelas i två olika moment. I det första samtalet ska medarbetarens prestationer utifrån lönekriterier och verksamhetens mål diskuteras. I det andra samtalet presenterar lönesättande chef, utifrån vad som framkom i det första samtalet, en sammanvägd bedömning av medarbetarens prestationer och ”ett motiverat förslag till lön för medarbetaren” (Lokalt avtal om lönerevision av Saco-medlemmar vid Göteborgs universitet per den 1 oktober 2016).

Enligt det lokala avtalet mellan Göteborgs universitet och OFR/S ska traditionella förhandlingar användas som metod för lönerevision. Avtalet anger också att arbetsgivaren ansvarar för att de lönekriterier som tillämpas är kända av arbetstagarerna samt att de lönesättande cheferna efter genomförda förhandlingar ska ge återkoppling till medarbetarna ”om ny lön med en motivering grundad på prestation och måluppfyllelse” (Lokalt avtal mellan Göteborgs universitet och OFR-S om lönerevision för perioden 2016-10-01 – 2017-09-30).

Kopplat till valueringsteori och olika aspekter av värdering ger de centrala ramavtalen och partsgemensamma kommentarerna en viss anvisning om *vad* som ska värderas, på vilka grunder lönen ska differentieras individuellt. Det framgår av de centrala avtalen och tillhörande partsgemensamma kommentarer att ansvar, svårighetsgrad och övriga krav förenade med arbetsuppgifterna ska vägas in i värderingen, vilket kan sägas beskriva att lönerna ska differentieras mellan olika befattningar/funktioner (jmf Neu 2006:63). Denna differentiering beror alltså på karaktären på individens arbetsuppgifter och har ingen direkt koppling till faktiska arbetsprestationer – vad arbetstagaren i praktiken har åstadkommit i sitt arbete, hur hen utfört och agerat i sitt arbete. Samtidigt framgår också att arbetstagarens *skickligt och resultat i förhållande till verksamhetsmålen* ska utgöra grund för lönedifferentieringen. Med andra ord ska arbetstagarens arbetsprestationer, i form av skicklighet och resultat, värderas vid lönerevision, vilket innebär att lönepåslaget vid lönerevision kan variera mellan anställda med likvärdiga befattningar och arbetsuppgifter.

Som framgår är det verksamhetens mål som är styrande för vilka arbetsprestationer som värderas, vilka prestationer det kan röra sig om lämnas således öppet. Det tydliggörs också i skrivningen i de partsgemensamma kommentarerna om att löneprinciperna ska konkretiseras i lönekriterier anpassade till verksamheten. Utifrån översättningsperspektivet kan detta förstås som att de centrala avtalen lämnar mycket utrymme för lokal översättning eller anpassning av vad, vilka arbetsprestationer, som ska värderas. I de lokala löneavtalen ges inte någon preciserad vägvisning om vilka arbetsprestationer som ska värderas vid lönerevision, utan de speglar de centrala avtalens formuleringar om att det är prestation och måluppfyllelse som ska bedömas och värderas.

Gällande den andra aspekten av värdering, *hur* den ska gå till, finns i de centrala avtalen en del regler och riktlinjer som sätter upp vissa begränsningar eller ramar för översättningen. Dessa rör dock framförallt metod för själva lönesättningen – på vilket sätt nya löner ska bestämmas, dvs. genom lönesättande samtal eller förhandling – men innehåller nästan inget om hur bedömningen av arbetsprestationer ska eller bör gå till och hur denna bedömning ska översättas till ett förslag på ny lön. Vad som dock framgår i de centrala avtalen är att det ska finnas en regelbundet återkommande dialog mellan chef och medarbetare om bl a arbetsprestationer och lön och denna dialog är grunden för individuell lönesättning, vilket tyder på att dessa samtal utgör viktiga element i den värderingsprocess man utifrån valuerings teorin kan se prestationsbedömning och individuell lönesättning som. Det bekräftas också av det lokala avtalet mellan Göteborgs universitet och Saco-S där det framgår att den information om den anställdas arbetsprestationer som framkommer i det första lönesättande samtalet utgör en grund för chefens bedömning av den anställdas prestation. Skrivningarna om lönekriterier i de centrala partsgemensamma kommentarerna, såsom att arbetsinsats och resultat ska diskuteras med utgångspunkt i lönekriterierna, antyder också att lönekriterierna har en central roll vid prestationsbedömningen. I bägge de lokala avtalen förekommer också skrivningar som förutsätter att det finns lönekriterier. Utifrån valuerings teorin kan lönekriterierna ses som ett verktyg eller instrument för att göra värderingar möjliga, stabila och trovärdiga (Kjellberg & Mallard 2013), och i det här fallet verkar dessa verktyg påbjudas av de centrala såväl som lokala parterna i kollektivavtalen.

Sammanfattningsvis ger kollektivavtalen, i huvudsak de centrala men även i viss mån de lokala, framförallt anvisningar om hur lönesättningen ska genomföras och här framkommer att den ska bygga på chefens bedömning av individens arbetsprestation. Exakt hur denna bedömning ska genomföras framgår som sagt inte, och inte heller vilka arbetsprestationer som ska värderas. Sett ur ett översättningsperspektiv ges de lönesättande cheferna ett relativt stort tolkningsutrymme.

5.1.2 Lönepolicy och generella lönekriterier

Förutom de partsgemensamma bestämmelserna i centrala och lokala avtal utgör även styrdokumentet¹⁰ *Lönepolicy och generella lönekriterier vid Göteborgs universitet* (GU 2015) en utgångspunkt för lönesättningen vid universitetet. Policyn har tagits fram av den universitetsgemensamma personalenheten och bygger till betydande del på de gemensamma löneprinciperna i ramavtalen. En HR-person (HR 1) förklarar att ”det är ju inget nytt hittepå utan det handlar ju mer om att formulera om de grundvärderingar som finns [i ramavtalen] så att de blir applicerade i vår organisation”. Citatet illustrerar att lönepolicyn kan ses som en översättning av innehållet i de centrala avtalen, där innehållet anpassats till den lokala

¹⁰ Göteborgs universitets styrdokument är beslut fattade på ledningsnivå och dokumenten ”ska styra organisationens verksamhet på ett gemensamt och normerande sätt” (GU 2016).

kontexten (Andersson 2011:26-27; Sahlin & Wedlin 2008:218ff; Alvesson & Sveningsson 2014:47).

I linje med ramavtalen framgår i Lönepolicy och generella lönekriterier vid Göteborgs universitet att individuell och differentierad lönesättning ska tillämpas, att en grundläggande princip är att lönen uppfattas som rätt och att lönen ska motivera medarbetarna att utföra goda prestationer och stimulera till verksamhetsförbättring. Det står också att den översyn av varje medarbetares lön som sker vid lönerevision ska utgå från en värdering av arbetsuppgifterna utifrån de krav som dessa är förenade med samt *medarbetarens skicklighet och resultat*. Vidare framgår att ansvaret för lönesättning ligger på lönesättande chef. Det är enligt lönepolicyn de lönesättande chefernas ansvar att medarbetarna förstår på vilka grunder lönen är satt och hur man ”bör agera för att skapa förutsättningar för en individuell löneutveckling” (GU 2015:2). Vidare anges att regelbundna utvecklingssamtal är väsentliga för en fungerande lönerevision. Vid utvecklingssamtalet ska individuella utvecklingsmål sättas som ska utvärderas samband med lönerevision i ett lönesättande samtal eller lönesamtal¹¹.

Beskrivningarna ovan kan i stort sett ses som en avspeglning av innehållet i de centrala avtalen, dock har de mer vaga skrivningarna i de centrala avtalen om en regelbundet återkommande dialog mellan chef och medarbetare översatts till mer specifika beskrivningar av vilka typer av samtal som ska genomföras och (ungefär) vad som där ska avhandlas. Och precis som i de centrala (och lokala) avtalen kan samtalen – utvecklingssamtal respektive lönesättande samtal/ lönesamtal – förstås som centrala inslag i värderingen av de anställdas arbetsprestationer.

I dokumentet finns även vissa anvisningar om vad som ska värderas i form av generella och universitetsgemensamma lönekriterier. Lönekriterierna ”ska utgöra utgångspunkten för generell bedömning av alla medarbetarnas prestation vid Göteborgs universitet”, samt att de för de flesta verksamheter – institutioner eller motsvarande – behöver ”konkretiseras givet olika personalkategoriernas specifika förutsättningar” (GU 2015:3). För yrkesgruppen lärare och forskare ska lönekriterierna även kompletteras av meritportföljsystem där förmågor som vetenskaplig, konstnärlig och pedagogisk skicklighet tydliggörs¹².

Några exempel på de generella lönekriterierna är: att ta ansvar för sitt lärande och sin utveckling och kunna dela med sig av sin kunskap och erfarenhet; att ha en förmåga att hantera många uppgifter och roller och att kunna acceptera förändrade förutsättningar; att arbetet präglas av engagemang och kvalitet; att ansvara för att söka den kunskap och det stöd som behövs för att lösa uppgiften; att genom sitt förhållningssätt medverka till öppen dialog och vilja till samarbete; att ha ett utvecklingsinriktat förhållningssätt till både arbetsmetoder och rollen som medarbetare (GU 2015:3). Dessa och övriga generella lönekriterier kan alltså ses som ett uttryck för vad – vilka typer av arbetsprestationer – som ska värderas enligt universitetets ledning. Fokus ligger på sättet att utföra arbetet (hur det utförs), det som kan kallas kontextuell prestation och avser det beteende som har en positiv ”inverkan på organisatoriska, sociala och psykologiska aspekter av arbetsklimatet och arbetsmiljön i

¹¹ Lönesamtal är, liksom lönesättande samtal, ett utvärderande samtal mellan chef och medarbetare där bägge parter ger sin syn på medarbetarens prestationer och resultat i förhållande till lönekriterier och verksamhetsmål. Till skillnad mot de lönesättande samtalen kommer inte chef och medarbetare överens om ny lön (GU 2017). Den nya lönen fastställs istället genom förhandling mellan fack och arbetsgivare.

¹² I meritportföljer specificeras vilka kompetenser och meriter som värderas hos lärare och forskare vid exempelvis nyanställning och befordran. Varje fakultet har tagit fram sina egna meritportföljer där innehållet är anpassat till respektive verksamhet (HR 3).

organisationen” (Hellgren et al. 2017:39). I de generella lönekriterierna ingår inte arbetsprestationer relaterade till själva arbetsuppgifterna, vad som åstadkommit i arbetet, vilket kan förklaras av att kriterierna ska kunna appliceras på alla personalkategorier i organisationen mellan vilka arbetsuppgifterna skiljer sig mycket åt. De generella lönekriterierna bör, som framgått i stycket ovan, anpassas och konkretiseras till den lokala kontexten. Med andra ord behöver institutionerna översätta innehållet i de generella kriterierna – ledningens syn på vad som ska värderas – genom att utforma egna lokala lönekriterier att bedöma och värdera arbetstagarnas arbetsprestationer utifrån. Samtidigt sätts alltså vissa begränsningar eller ramar upp för de lokala översättningarna genom att styrdokumentet ger en anvisning om vilka slags arbetsprestationer som ska eller bör värderas.

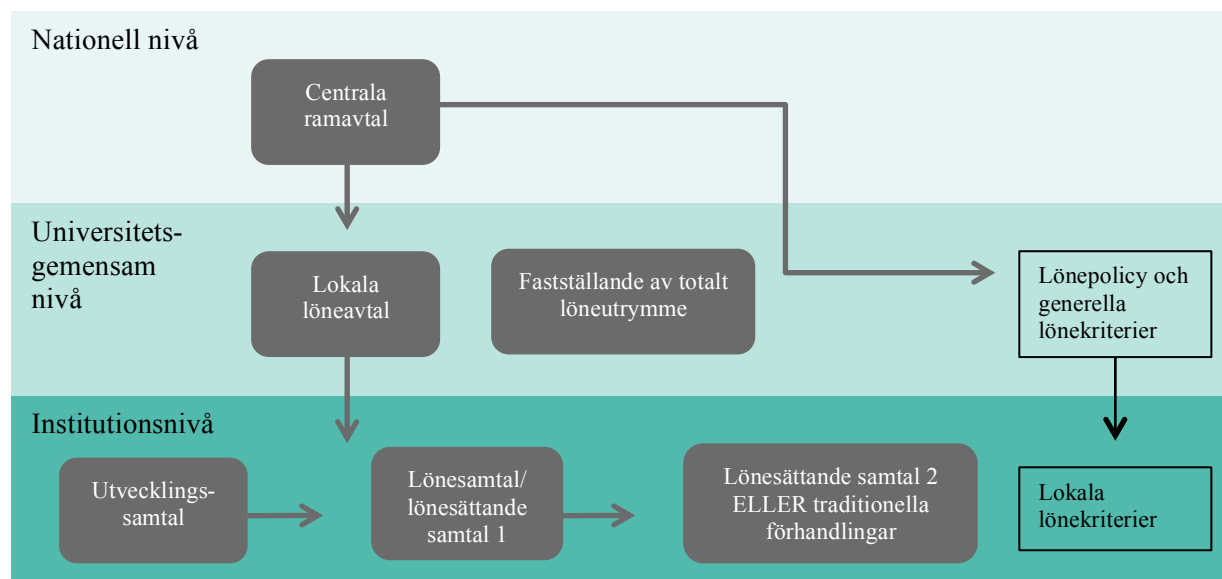
5.1.3 Arbetsgång vid lönerrevision

Lönerrevisionen på Göteborgs universitet kan beskrivas som en process som inleds med att de lokala parterna, med utgångspunkt i de centrala ramavtalen, sluter lokala kollektivavtal på universitetsgemensam nivå. I samband med detta fastställs också det totala utrymmet för löneökningar. I det lokala avtalet mellan Göteborgs universitet och ORF/S anges utrymmet för löneökningar i form av en procentsats av lönesumman för OFR/S-an slutna medarbetare. Det lokala löneavtalet mellan Göteborgs universitet och Saco-S är liksom motsvarande centralt avtal sifferlöst, däremot anges att det totala revisionsbeloppet på myndighetsnivå för Saco-S ska vara i ”nivå med den allmänna löneutvecklingen på arbetsmarknaden och med ett procentuellt avtalsvärde i paritet med övriga personalorganisationer vid myndigheten” (Lokalt avtal om lönerrevision av Saco-medlemmar vid Göteborgs universitet per den 1 oktober 2016). I praktiken ligger det totala lönervisionsutrymmet för Göteborgs universitet enligt HR 1 i nivå med industrins ”märke” och detta löneutrymme tilldelas varje fakultet eller motsvarande som i sin tur fördelar utrymmet mellan institutionerna, vanligen genom att varje institution får ungefär samma procentsats.

Nästa steg är själva lönesättningen – fördelningen av löneutrymmet – som görs på institutionsnivå genom, som framkommit ovan, lönesättande samtal mellan lönesättande chef (vanligen prefekt eller avdelningschef i de fall det handlar om stora institutioner med flera avdelningar) och den enskilde arbetstagaren eller genom traditionella förhandlingar mellan lönesättande chef och facket. Oavsett vilken av dessa metoder för lönesättning som används är den individuella lönesättningen sammankopplad med värdering av arbetstagarnas prestationer.

För att ge en överblick har jag skapat en skiss över lönervisionsprocessen (se figur 1). Skissen är förenklad och omfattar inte alla steg i lönervisionsprocessen. Exempelvis är inte förfarandet vid oenighet mellan chef och medarbetare om ny lön i samband lönesättande samtal inkluderat. Inte heller alla faser i förhandlingsprocessen mellan fackliga och arbetsgivarrepresentanter.

Figur 1. Översikt över löner revisionsprocessen vid Göteborgs universitet.



5.2 Tolkning och tillämpning av principer och riktlinjer för lönesättning på universitetsgemensam nivå

I följande avsnitt beskrivs och analyseras HR-personals och fackliga representanters syn på värdering av prestation i samband med löner revision med fokus på *vad* som värderas och *hur* värderingen går till.

5.2.1 Centrala och lokala lönekriterier – enhetlighet kontra variation

Som framgått av föregående avsnitt finns vid Göteborgs universitet generella och universitetsgemensamma lönekriterier, vilka enligt styrdokumentet i de flesta fall behöver konkretiseras på lokal nivå och tillsammans med aktuella meritportföljer utgöra en grund för prestationsbedömning av lärare och forskare vid löner revision. HR 3, som var med i inledningsskedet när lönepolicyn och de generella lönekriterierna togs fram, förklarar att en anledning till att man valt ett system där lönekriterierna definieras på lokal nivå är att Göteborgs universitet är en mycket stor arbetsplats med ”bitvis stora skillnader mellan verksamheterna”, vilket gör det ”svårt att ta fram centrala kriterier som är allomfattande.”

HR 1 är inne på samma spår och framhåller att det ligger i linje med centrala parternas syn på lönebildning att överlåta till universitetets olika enheter (institutioner eller motsvarande) att utveckla lokala lönekriterier:

[...] det står ganska tydligt i de centrala kollektivavtalen [...] Att det ska finnas en koppling mellan verksamhetens mål och individens prestation. Och då är ju verksamheten inte Göteborgs universitet [centralt] utan lokalt ute på fakulteter och institutioner, eftersom vi har så väldigt varierande verksamhet och lite olika uppdrag. Jag tänker också att det skulle bli tydligare att man använder lön som ett styrinstrument för verksamhetsutveckling. Då måste man ju finnas närmare verksamheten. (HR 1)

Ovanstående citat tydliggör att i HR:s översättning av de centrala avtalens idé om att lönen ska baseras på arbetstagarens skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen så syftar verksamhetsmål inte främst på universitetsgemensamma verksamhetsmål utan snarare lokala dito. Citat kan också ses som ett uttryck för synsättet att det är de lönesättande cheferna som kan sina verksamheter bäst och därför är mest lämpade att avgöra vilka kriterier de

anställda bör värderas utifrån. Utöver det som uttrycks i lönepolicyn har de lönesättande cheferna enligt HR-personerna inte fått några direktiv eller riktlinjer kring hur de ska utforma eller tillämpa lönekriterierna, såväl vad det gäller *vad* som ska värderas, som *hur* man bedömer de anställdas prestationer och vilket värde olika typer av prestationer ges när de sammanvägs och översätts till kronor och ören. Institutionerna har därmed relativt stor frihet i val av lönekriterier och bedömningsmetoder, vilket skapar ett utrymme för lokal översättning och variation.

Samtidigt pratar HR-personerna också om Göteborgs universitet som *en* arbetsgivare med en gemensam lönepolitik och enligt HR 2 kan de generella lönekriterierna ses som en form av instyrning genom att de ger uttryck för ”vad [som] är ett önskat beteende för chefer och medarbetare i den här organisationen”. HR-personerna påpekar också att en potentiell risk med att utforma och definiera lönekriterier på lokal nivå är att, som HR 1 uttrycker det, ”man prioriterar olika parametrar och därmed också att det blir en splittring i lönebilderna”. Man kan här tala om en spänning mellan en vilja och strävan efter gemensam och enhetlig lönesättning för hela universitetet och att ha en verksamhetsnära lönesättning för att tydliggöra den koppling mellan verksamhetens mål och individuell prestation som enligt ramavtalen är en central aspekt i individuell lönesättning. Eller med andra ord en spänning mellan enhetlighet och variation.

Denna spänning kommer till än tydligare uttryck i intervjuerna med de fackliga representanterna. Fack A och B menar att det är motsägelsefullt att arbetsgivaren å ena sidan vill ha hela GU som ett gemensamt förhandlingsområde men å andra sidan överlåter till institutionerna att utforma egna lönekriterier.

Det blir väldigt dubbla signaler. Det finns en ambition att ha myndigheten som en arbetsplats och samtidigt peta ut kriterierna på institutionsnivå. Det hade varit önskvärt med lite mer konkreta centrala lönekriterier för olika personalkategorier. En grundmodell som går att precisera utifrån publiceringstraditioner, hur undervisningen går till etc. (Fack A)

Ett problem med avsaknad av konkreta centrala lönekriterier är enligt Fack B att det skapar utrymme för godtycke gällande hur arbetsprestationer bedöms, det som anses var en normal insats på en institution kan på en annan institution räknas som en god insats och Fack B efterlyser ”någon slags generell bild”. Detta påpekande tydliggör att genom att utformningen av lönekriterier och prestationsbedömning delegeras till institutionsnivå så skapas inte bara utrymme för lokala tolkningar av *vad* som ska bedömas och värderas, utan också *hur* arbetsprestationer bedöms och värderas. Väldigt snarlika prestationer kan med andra ord bedömas på olika sätt och ges olika värde av olika lönesättande chefer. Fack B:s uttalande kan förstås som att det pekar på en brist på universitetets gemensamma värderingsskalor som specificerar olika värderingsnivåer – t ex normal insats, god insats och mycket god insats – och beskriver vilka insatser som svarar mot de olika nivåerna (Blomskog 2013:15f). Fack C anser däremot att verksamheten är så splittrad och olikartad att det är väldigt svårt att skapa förutsättningar och principer för lönesättning som fungerar i alla universitetets olika delar: ”Vi pekar åt alla håll. Men vi ska ändå bete oss som en myndighet, en enad enhet.” Fack C menar att det är nödvändigt med lokala lönekriterier eftersom ”universitetet är så komplext så en universitetslektor på samhällsvetenskapliga fakulteten kan inte bedömas på samma sätt som en universitetslektor på Sahlgrenska akademien”.

De tre fackliga representanterna delar uppfattningen att de generella lönekriterierna är diffusa och svårtolkade. Fack C säger att de är ”helt makalöst dåliga, det är ju bara floskler [...] om inte vi förstår dem, hur ska man få ut dem i verksamheten?”. Fack A anser att de är ”väldigt

luddiga och oanvändbara” och att det vore önskvärt att de kopplats till faktiska arbetsuppgifter. De fackliga representanternas citat kan tolkas som att de generella lönekriterierna ger väldigt lite vägledning för de lönesättande cheferna och därmed inte skapar förutsättningar för en enhetlig värdering av anställdas arbetsprestationer. Utifrån ett översättningsperspektiv kan detta förstås som att de generella lönekriteriernas ottydlighet skapar en grogrund för översättningsproblem och ”varierade eller rent av oönskade översättningar” (Larsson et al. 2017:57).

5.2.2 HR:s syn på värdering av arbetsprestationer

Från HR:s håll är tydlighet och transparens gällande bedömningskriterierna vid prestationsbedömning och lönesättning, snarare än det direkta innehållet, det centrala, vilket illustreras av följande citat:

Utgångspunkten är att medarbetarna inför revisionsperioden ska veta vad det är som förväntas av en för att erhålla en god löneökning. Alltså att man bryter ner kriterierna till någon form av önskat beteende. Och det kan ju se olika ut. Vad är det för prestation och önskat beteende i arbetet som jag behöver visa på. Sen vägen dit, exakt vad som står i skriftlig form och så, det är inte det överordnade. Utan det är att man kan från arbetsgivarsidan kan presentera tydligt material för medarbetaren kring vad det är som premieras när det gäller prestation. (HR 1)

HR 1 framhåller också vikten av att genom dialog mellan lönesättande chef och medarbetare skapa acceptans för och förankra lönekriterier, något hen menar följer grundtanken hos de centrala parterna om medinflytande. HR 1 säger att det handlar om att föra samtal om ”[v]ad betyder det här för oss, hur ser man att jag gör ett bra arbete, vad gör jag då. Alltså kunna bli så konkret”. Gällande tillvägagångssätt vid prestationsbedömningar poängterar HR 1 att det i grund och botten handlar om en subjektiv bedömning:

Vi kan inte mäta oss till en prestation, eller göra fina beräkningstabeller. Utan det är en bedömning av chefen. Och då tror jag inte man ska komplicera det. Utan då handlar det mera om förankringen och dialogen i vardagen, det är där man får acceptansen. Inte för mätmetoder. Jag tror att det är väldigt lätt att ramla i den fällan. (HR 1)

Huruvida de lönesättande chefernas sätta att utforma och använda de lokala lönekriterierna generellt ligger i linje med det HR 1 framhåller som viktigt eller med lönepolicyn och de generella lönekriterierna vet inte HR-personerna då det i nuläget inte görs några uppföljningar av detta. HR 1 säger dock att det är ett prioriterat område.

Sammanfattningsvis är hur-aspekterna av värderingen av de anställdas arbete i samband med lönerevision i förgrunden för HR. Stor vikt läggs vid att det ska finnas tydliga, lättolkade, väl definierade lönekriterier som är kända och accepterade av medarbetarna. Även subjektiviteten i prestationsbedömning betonas och metoder för prestationsbedömning som bygger på mätningar och beräkningar ifrågasätts. Vad-aspekten av värderingar, dvs. vilka prestationer som premieras, är underordnad ur HR:s perspektiv, vilket ligger i linje med ramavtalens skrivningar om att de lokala verksamhetsmålen som ska styra vilka prestationer som värderas.

5.2.3 Fackets syn på hur arbetsprestationer värderas och bör värderas

Även de fackliga representanterna framhåller vikten av konkreta, tydliga och lättolkade lönekriterier. Fack C säger att det är helt centralt att alla medarbetare förstår vad lönen baseras på. Fack A påpekar att lönekriterier är ett instrument för att säkerställa rättvisa löner:

När vi har individuell lönesättning och löner som ska sättas på saklig grund då måste vi vara väldigt noga med att beskriva vad det är och vad är relevanta kriterier för att göra skillnad på människor som jobbar med samma saker eller har likvärdiga arbeten. (Fack A)

Citatet belyser att de fackliga representanterna ser lönekriterier som ett centralt verktyg i den värderingsprocess som prestationsbedömning och individuell lönesättning innebär. Såväl HR som fack uppmärksammar således, i likhet med centrala och lokala kollektivavtal, att lönekriterier är ett väsentligt verktyg för att möjliggöra stabila och legitima värderingar av arbetstagarnas arbetsprestationer. Enligt Fack C saknar dock vissa institutioner helt lönekriterier eller har lönekriterier som är otydliga och som de lönesättande cheferna inte lyckats förklara för de anställda. Det kan tolkas som att de lönesättande cheferna vid översättningen av de idéer om hur värderingen ska/bör gå till som formulerats i kollektivavtal och styrdokument redigerat bort vissa element (Sahlin & Wedlin 2008:225f; Andersson 2011:27). Fack C påpekar även att det inte är arbetsgivaren som äger frågan om hur lönekriterierna ska se ut eftersom det centrala avtalet föreskriver att de lokala parterna så långt som möjligt ska utveckla samsyn i frågan. Det man från fackligt håll vill ha inflytande över är enligt Fack C lönekriteriernas begriplighet. Däremot anser hen inte att det är fackets roll att ”gå in i sakfrågor”, dvs. vilka slags prestationer som ska värderas i universitetets olika verksamheter, eftersom det enligt Fack C inte är något facket har möjlighet att bedöma.

Men vi kan titta på de övergripande sakerna, lyckas man... om jag som facklig förstår lönekriterierna så kan jag förutsätta att du som medarbetare förstår för det är ändå på din avdelning. (Fack C)

Som för HR-personerna är det utifrån Fack C:s perspektiv överordnat att det finns begripliga lönekriterier, snarare än exakt vilka arbetsprestationer som där lyfts fram.

Gällande hur värderingsprocessen bör gå till förklarar Fack C att det ska finnas en ”årscykel” bestående av tre sammankopplade samtal mellan arbetstagare och lönesättande chef – utvecklingssamtal, lönesättande samtal 1 och lönesättande samtal 2 – i enighet med beskrivningen i det lokala avtalet mellan GU och Saco-S (se avsnitt 5.1.1). Men enligt Fack C gör flera lönesättande chefer avsteg från de lokala parternas gemensamma överenskommelser om värderingsprocessen, framförallt genom att lönesättande samtal 1, där arbetstagarens prestationer ska följas upp och diskuteras, mest blir ”ett spel för gallerierna”. Fack C menar att en del chefer gör individfördelningen redan innan lönesättande samtal 1 eftersom de ”har ganska god koll” på vad medarbetarna har gjort. Lönesamtalen blir därmed inte ett tillfälle för medarbetaren att få inflytande över chefens bedömning av medarbetarens prestationer och den påföljande lönesättningen. Det Fack C beskriver kan förstås som att de lönesättande chefernas översättning av värderingsprocessbeskrivningen i avtalet inneburit en redigering där vissa, enligt Fack C väsentliga, delar av processen försvunnit.

Fack C betonar också att först när chefen genomfört lönesättande samtal 1 med alla medarbetare och fått en samlad bild över samtliga medarbetares arbetsinsatser ska individfördelningen av löneutrymmet göras. Fack C:s sätt att se på värderingsprocessen kan kopplas till att värdering hänger samman med att ordna objekt eller individer i relation till varandra (Kjellberg & Mallard 2013) och att den rangordning av arbetstagare som fördelningen av löneutrymme vid lönerrevision innebär inte kan göras innan chefen har en uppfattning om allas bidrag. En uppfattning som enligt Fack C alltså inte enbart bör utgå från chefens allmänna uppfattning om vad medarbetarna presterar utan (också) grunda sig på vad som framkommit i lönesättande samtal 1.

5.2.4 Fackets egen värdering av arbetsprestationer

Till skillnad från Fack C förhandlar Fack A och B löner för sina medlemmar. De är därmed själva delaktiga i den värdering av de anställdas arbete som individuell lönesättning innebär, vilket också medför att de behöver göra någon form av prestationsbedömning av medlemmarnas arbetsinsatser. Förutsättningarna för denna bedömning skiljer sig dock

avsevärt från de lönesättande chefernas. Ofta är de fackliga representanternas kunskap om vad olika medarbetare åstadkommit begränsad, deras uppgifter bygger till största del på det medlemmarna själva väljer att framhäva i den löneenkät som skickas ut till samtliga medlemmar inför lönerevision. I löneenkäten frågas bl a vad som diskuterats i lönesamtalet eftersom det enligt Fack B ”är sådant som de anser ska ligga till grund för deras lönebildning”. Fack A berättar att det t ex finns personer som enligt sin enkät har presterat väldigt bra, men att arbetsgivaren och medlemmen inte alltid delar bilden av prestation:

Och vi känner ju igen de personer som alltid framhäver sig själva väldigt mycket, men det är mycket snack och lite verkstad [...] arbetsgivaren har ju helheten och det har inte vi och då brukar vi titta på arbetsgivarens helhet och jämföra med vår bedömning. (Fack A)

Löneenkäten kan således ses som ett värderingsinstrument genom att enkäten är fackets sätt att inhämta information om medlemmarnas prestationer, information som möjliggör fackets värdering av medlemmarnas arbetsprestationer vid löneförhandlingar. Samtidigt framkommer att informationen inte alltid är helt tillförlitlig, varför Fack A och B också stödjer sig på arbetsgivarens bedömning av arbetsprestationer. Enligt Fack A och B är de och lönesättande chefer oftast relativt eniga i sina bedömningar av enskilda arbetstagares insatser. De oenigheter som förekommer handlar snarare om orsakerna till uteblivna prestationer och huruvida man ska ta hänsyn till dessa vid lönesättningen, vilket illustreras i följande citat:

Vi och arbetsgivaren kan vara överens om att här har vi en lärare/forskare som inte har presterat så mycket som man kanske skulle önska. Så objektivt sett så kanske lönekriterierna hade sagt att den här personen ska inte ha mer än en tusenlapp fast kanske alla andra jämförbara hamnar på 1500 typ. Men vi och arbetsgivaren kanske inte delar bilden av vad orsaken är till att den här personen kanske kommer till korta. (Fack A)

Enligt Fack A hänger detta samman med att man inom akademien förväntas vara ”konstant högpresterande” och att det som inom akademien betraktas som en låg prestation ”på de flesta andra arbetsplatser är rätt så höga prestationsnivåer”. Resonemanget indikerar att Fack A är kritisk till de krav som hen uppfattar ställs på de anställda (bl a genom lönekriterierna) för att nå upp till en ”normalprestation” och erhålla ett genomsnittligt lönepåslag. Här anas också att Fack A och B har ett dubbelt förhållningssätt till lönekriterier. Å ena sidan framhåller de, som ovan nämnt, vikten av lönekriterier för att säkerställa rättvisa löner. De förväntar sig också att de lönesättande cheferna ska argumentera för sitt förslag till individfördelning utifrån de lönekriterier som gäller på den aktuella institutionen. Å andra sidan baserar de sina egna förslag till individ(om)fördelning även på andra faktorer de bedömer som relevanta, vilket möjliggörs genom att institutionernas lönekriterier är ensidiga arbetsgivardokument och inte fastställda i kollektivavtal. Detta är en ordning som Fack A och B är nöjda med i nuläget och som också kan ses som en facklig förhandlingsstrategi. Att inte ha partsgemensamma lönekriterier bidrar enligt Fack A och B till ett större förhandlingsutrymme och flexibilitet gällande individfördelningen, medan kollektivavtalade och detaljerade lönekriterier skulle kunna begränsa fackets möjlighet att göra särskilda satsningar på vissa grupper och omfördela. Eller som Fack A förklarar: ”Vi har ibland ganska olika uppfattning mot arbetsgivaren kring vad som ska höja lönen.”

Sammanfattningsvis kan man skönja vissa skillnader mellan de fackliga representanterna, dvs. mellan Fack C respektive Fack A och B, gällande vad man lägger vikt vid när det kommer till hur anställdas arbete (ska) värderas i samband med lönerevision. Fack C framhåller att lönekriterierna måste vara väldigt tydliga och begripliga och att de ska finnas med som en röd tråd i hela värderingsprocessen. Hen betonar också vikten av att alla lönesättande chefer följer överenskommelsen mellan de lokala parterna för hur värderingsprocessen ska gå till. Fack A

och B framhåller visserligen också vikten av med att genom lönekriterier förklara på vilka (sakliga) grunder lönen differentieras individuellt, men betonar också att de i sina egna värderingar inte vill vara låsta vid lönekriterier, utan ha utrymme att väga in och ta hänsyn till andra faktorer. En möjlig förklaring till dessa skillnader är att när modellen lönesättande samtal används och facket inte längre är direkt inblandade i värderingen av anställda (och därmed inte har samma insyn i och möjlighet att påverka hur prestationer värderas och lön sätts i samband med lönerevision) blir det, ur facklig synpunkt, än mer kritiskt med partsgemensamma överenskommelser om tydliga och begripliga värderingsprocesser och verktyg för värdering (lönekriterier) och att dessa tillämpas på ett enhetligt sätt. Ur ett översättningsperspektiv skulle det kunna ses en strategi för att motverka ur fackets perspektiv oönskade översättningar på institutionsnivå.

5.2.5 Fackets syn på vad som värderas och bör värderas

Enligt Fack A och B har tonvikten traditionellt legat på forskningsrelaterade prestationer vid prestationsbedömningar i samband med lönerevision, något de är kritiska till eftersom undervisning generellt sett utgör en betydande del av arbetsuppgifterna för lärare/forskare. Samtidigt talar de om att det under senare år skett en förändring, att undervisningen nu ges större tyngd.

Man märker det just i diskussionerna om vad som värderas och lönekriterier, att nu kan det komma in prefekter som säger 'ja, jag har ju lagt ganska mycket på den här personen och den har visserligen inte publicerat sig lika mycket som den här andra men har ju deltagit i det här pedagogiska utvecklingsprojektet som är viktigt för institutionen'. (Fack A)

Fack A och B framhåller också att innehållet i institutionernas lönekriterier ofta är ganska likartat då det många gånger bygger på den akademiska traditionen med sakkunnigbedömanden i samband med rekryteringar av lärare/forskare.

Det är samma typ av saker som värdesätts, vetenskaplig produktion i peer reviewede tidskrifter, forskningsmedel externt, högskolepedagogiska kurser, deltagande i pedagogisk utveckling osv. (Fack A)

Enligt Fack A är innehållet i lönekriterierna – vad som värderas – därmed ganska okontroversiellt: "Vi är vana på universiteten att jobba med den typen av betygssättning i precis varenda sammanhang."

De fackliga representanterna delar uppfattningen att institutionernas lokala lönekriterier vanligen är orienterade mot *vad* de anställda har åstadkommit, prestation i arbetsuppgifterna, och inte mot *hur* arbetet utförts, kontextuell prestation (Hellgren et al. 2017:38ff). De konstaterar t ex att kriterier som relaterar till sociala aspekter såsom samarbetsförmåga generellt sett saknas i lokala lönekriterier. Detta står i kontrast till de generella lönekriterierna vilka uteslutande beskriver kontextuella prestationer, såsom att ha en förmåga att hantera många uppgifter och roller och att kunna acceptera förändrade förutsättningar samt att genom sitt förhållningssätt medverka till öppen dialog och vilja till samarbete (se avsnitt 5.1.2). I översättningstermer tyder de fackliga representanternas utsagor på att institutionerna redigerat bort en betydande del av de idéer om vad som ska värderas som uttrycks i de generella lönekriterierna. En möjlig orsak till bristen på kontextuella prestationer i lokala lönekriterier som lyfts fram av de fackliga representanterna är svårigheten att mäta eller göra bedömningar av denna typ av prestationer, vilket illustreras i följande citat:

Det kan vara så att du medelgod [gällande prestationer i arbetsuppgifterna], men du är jäkel på att få resten av institutionen eller avdelningen med dig och lyfter upp alla andra. Du kanske tar ett jättestort ansvar för att alla ska må bra och det gynnar ju institutionen eller avdelningen. Men det är ohyggligt svårt, jag har ingen lösning på hur man ska göra för att det ska bli rättvist. (Fack C)

I detta citat kan en viss ambivalens gällande vad som ska värderas anas, som också fanns hos Fack A och B. Å ena sidan framhåller Fack C att vad hen benämner mjuka kriterier bör finnas, å andra sidan betonar Fack C svårigheten att göra en rättvis bedömning av hur olika medarbetare uppfyller dessa kriterier. Svårigheten ligger, enligt Fack C, i att det finns en större risk att chefens bedömning av hur medarbetaren uppfyller ”mjuka kriterier” påverkas av hur relationen till medarbetaren ser ut än vid bedömningen av prestation i arbetsuppgifterna.

5.3 Tolkning och tillämpning av principer och riktlinjer för lönesättning på institutionsnivå

I följande avsnitt redovisas och analyseras hur de två undersökta institutionerna, Institution A och B, tolkar och praktiserar prestationsbedömning och individuell lönesättning med fokus på *vad* som bedöms och värderas och *hur* denna bedömning och värdering går till. Institutionerna har, som nämnts i metodavsnittet, valts för att de illustrerar förekomsten av två relativt skilda sätt att värdera arbetsprestationer.

Avsnitten värderingsprocessens faser, metod för värdering samt inhämtning av information om medarbetarnas arbetsprestationer berör *hur* de lönesättande cheferna värderar de anställdas arbetsprestationer i samband med lönerevision. I avsnitten värdering av prestation i arbetsuppgifterna – forskning och undervisning samt värdering av kontextuell prestation beskrivs och analyseras *vad* – vilka arbetsprestationer – som värderas och varför.

5.3.1 Värderingsprocessens faser

Prestationsbedömning och individuell lönesättning kan som tidigare nämnts förstås som en värderingsprocess bestående av ett antal olika faser vars slutresultat är den nya lönen. Denna värderingsprocess innehåller ungefär samma faser vid bägge de undersökta institutionerna. Utvecklingssamtalet kan ses som ett slags förstadium till värderingsprocessen genom att chef och medarbetare här sätter kortsiktiga och långsiktiga mål för medarbetaren. Chef 1 vid Institution A förklarar att man i utvecklingssamtalen pratar om det arbete som senare i processen ska värderas. Nästa steg är lönesamtalen (som också kallas lönesättande samtal 1) där lönesättande chef och medarbetaren gör en gemensam genomgång av medarbetarnas prestationer med utgångspunkt i de lokala lönekriterierna och följer upp de mål som satts i utvecklingssamtalen. Dessa lönesamtal är enligt de lönesättande cheferna viktiga för att inhämta kunskap om medarbetarens arbetsprestationer, men – vilket tydliggörs längre fram – inte det enda sättet för cheferna att få information om prestationer.

Vid Institution A gör de lönesättande cheferna i samband med lönesamtalen också en preliminär poängsättning av medarbetarnas arbetsprestationer (i kommande avsnitt beskrivs institutionernas metoder för värdering närmare). Efterföljande steg är en slags kalibrering. Vid Institution A innebär kalibreringen ett möte mellan de lönesättande avdelningscheferna och prefekt/proprefekt där man ser över varje prestationsbedömning och poängsättning med utgångspunkt i lönekriterierna. Detta för att, som Chef 1 förklarar, ”få en känsla för om de har gjort liknande bedömningar så att inte någon sektion har väldigt positiva tolkningar och ger väldigt höga poäng”. Vid Institution B innebär kalibreringen att de lönesättande cheferna gör gemensamma prestationsbedömningar av varje medarbetare. Chef 2 förklarar: ”Och så försöker vi se, givet våra kriterier, hur det ut för person x, person y. Så går vi igenom alla. Det kan hända att vi gör den processen tre eller fyra gånger tills vi fått någon sorts idé”. Chef 2 påpekar dock att varje lönesättande chef innan dessa möten har format sig en bild av de anställdas arbetsprestationer, bl a genom lönesamtalen. Kalibreringen tycks vara ett sätt för

chefer att undvika att det blir alltför ”subjektiva” i sina bedömningar och kan därmed ses som ett sätt att genom samtal skapa stabilitet och legitimitet i värderingen av medarbetare. Under dessa möten görs vid Institution B också ett förslag till individfördelningen av löneutrymmet. Vid Institution A görs förslag till individfördelningen efter kalibreringen genom att varje medarbetares poäng (som fastställdes i kalibreringsfasen) översätts till ett lönepåslag med hjälp av en exelmodell:

Vi sätter in lönepotten i modellen och beroende på vilken poäng du fått genererar du en andel av lönepotten. Höga poäng ger en större andel av lönepotten. (*Chef 1*)

Vid bägge institutionerna fastställs de nya lönerna slutgiltigt antingen direkt mellan chef och medarbetare eller i en förhandling mellan chef och fackliga representanter.

Sammanfattningsvis finns en ganska hög grad av samstämmighet mellan chefernas beskrivningar av värderingsprocessen och skrivningar i centrala och lokala kollektivavtal samt lönepolicyn om hur värderingen ska/bör gå till. Vid bägge institutionerna framhåller cheferna att utvecklingssamtal och lönesamtal är viktiga komponenter i värderingsprocessen, vilket speglar de centrala avtalens skrivningar om att ska finnas en regelbundet återkommande dialog mellan chef och medarbetare om bl a arbetsprestationer och lön och denna dialog är grunden för individuell lönesättning. Värt att notera är också att ingenstans i de undersökta dokumenten nämns det slags kalibrering som bägge institutionerna utvecklat, vilket kan tolkas som att detta inslag har redigerats in och lagts till vid översättningen på institutionsnivå. Vid bägge institutionerna finns till synes ett behov av dessa samtal mellan olika bedömare, vilket kan förstås som att kalibreringen är central för att värderingen av medarbetarna ska bli/upplevas som mer ”objektiva”, stabila och trovärdiga. Man kan således konstatera att institutionernas översättningar av värderingsprocessen så här långt har betydande likheter.

5.3.2 Metod för värdering

Bägge de undersökta institutionerna har, i enlighet med Lönepolicy och generella lönekriterier vid Göteborgs universitet, utformat lokala lönekriterier som på olika sätt används som ett verktyg för värdering av de anställdas arbetsprestationer i samband med lönerevision. De två institutionernas lönekriterier skiljer sig dock åt i sin konstruktion och institutionerna använder sig av olika värderingsmetoder.

Institution A:s lönekriterier omfattar fyra mätbara delkriterier där två rör forskning, ett rör utbildning/undervisning och ett ledningsuppdrag. Alla delkriterier är graderade på en skala mellan 0 till 3 poäng, där 0 poäng innebär ”inga insatser” och 3 poäng ”mycket goda insatser”. Under respektive kriterium beskrivs de arbetsprestationer som definierar kriteriet och som genererar poäng. Det handlar t ex om publicerade artiklar i vetenskapliga journaler, om och vilken typ av externa forskningsmedel man fått, vilka nivåer (grundnivå, avancerad nivå, forskarutbildningsnivå) man undervisar på, om man har kursansvar etc. Vid institution A använder man sig således en av kvantitativ värderingskala med fyra skalsteg som ett verktyg och stöd vid värderingen av arbetsprestationer. I lönekriterie-dokumentet framgår inte vilka arbetsprestationer som genererar vilka poäng, det finns med andra ord inte några explicit definierade värderingsnivåer (Blomskog 2013:15f). Samtidigt påtalar Chef 1 att det på institutionen finns en praxis för poängsättningen och att t ex publicering av en artikel i en vetenskaplig journal ger maxpoäng på det ena forskningskriteriet. Därmed finns alltså vid institutionen någon typ av värderingsnormer (Blomskog 2013:16). Vidare har de fyra delkriterierna samma vikt, men eftersom två av kriterierna berör forskningsrelaterade prestationer så ges dessa slags prestationer störst tyngd. Chef 1 berättar att tanken är att det inte ska gå att få maxpoäng på varje delkriterium:

Man ska inte kunna vara både fulltidsforskare, demonföreläsare och ha tunga ledningsuppdrag. Det ska finnas en balans. Det är modellens utgångspunkt. En bra normalinsats kanske ligger runt 1,5 och sen beroende på om man har väldigt mycket omfattning eller gjort väldigt bra insatser så kan man få ytterligare poäng. (Chef 1)

Citatet ovan synliggör att poängsättningen inte enbart avgörs av vad en arbetstagare har presterat, utan också av hur stor del av sin arbetstid arbetstagaren ägnar åt det område som kriteriet berör. Chef 1 säger: ”Om man är mest aktiv i utbildning kan man få mer poäng där, är man mest aktiv i forskning och drar in forskningsmedel kan man få mer poäng där.”

Institution A:s metod för värdering av prestationer har en tydligt kvantitativ prägel och det står uttryckligen i lönekriterie-dokumentet att lönekriterierna ska vara mätbara, vilket här alltså tycks betyda att de poängsätts och summeras kvantitativt. Fd chef, som var med och tog fram grunden för de lönekriterier och den bedömningsmodell som institutionen använder idag, förklarar varför: ”Grundtanken var från början att det skulle vara enkelt att tillämpa och hyfsat lätt att operationalisera, göra det mätbart [...] Det som inte går att mäta finns inte. Lite så är det ju.” Samtidigt finns inslag av mer kvalitativa värderingar. Gällande utbildningskriteriet är det inte enbart arbetsprestationer som kan fastställas med hjälp av en objektiv mätmetod som genererar poäng, utan även undervisningens kvalitet. Och här spelar kursvärderingar och de lönesättande chefernas känsla för hur det fungerar för de olika medarbetarna stor roll. Dock gäller att även denna mer subjektiva bedömning kvantifieras genom att omvandlas till poäng.

Institution B:s lönekriterier innefattar fem bedömningsfaktorer eller kriterier – vetenskaplig skicklighet, pedagogisk skicklighet, professionskunskaper, ledarskap och samverkan. Under respektive kriterium beskrivs ett antal olika aspekter av de arbetsprestationer som kriterierna står för. Till skillnad från Institution A är Institution B:s lönekriterier varken graderade eller viktade, och de lönesättande cheferna använder inga värderingsskalor som stöd vid värderingen av medarbetarnas prestationer relaterat till de olika delkriterierna. Chef 2 förklarar att man valt att inte använda sig av en poängskala eftersom hen anser att arbetsprestationer inte kan ”poängsättas på det sättet”. Hen förklarar vidare att man inte har viktat lönekriterierna eftersom man inte vill peka ut vissa typer av prestationer som viktigare än andra: ”Jag vill inte vikta forskningen som viktigare än undervisningen och viss forskning som viktigare än annan forskning. Vi vill inte ge oss in i den diskussionen.” Chef 2 anser också att när man graderar olika delkriterier och preciserar vilka prestationer varje gradering står för så riskerar man att bara bedöma delarna men missa helheten: ”[...] det är min erfarenhet att det ligger någon sorts siffermagi i poäng så det låser fast en.”

Medan Institution A:s metod för värdering, där man i stor utsträckning redan på förhand bestämt vilka arbetsprestationer som genererar vilka poäng och vilken vikt de olika kriterierna har i förhållande till varandra (dvs. hur mycket de poäng som genereras under ett visst kriterium är värda i förhållande till helheten), framstår som strukturerad så är Institution B:s metod för värdering mer fri och intuitiv. Här används lönekriterierna snarare som en form av vägledning än som en fast mall för prestationsbedömningen. Chef 3 säger att det är viktigt att förhålla lönekriterierna till den medarbetare som ska bedömas, ”så att det inte av slentrian blir så att forskning får övervikt om det är så att det är en person som inte forskar så mycket”. Chef 2 är inne på samma spår och säger att en viktig utgångspunkt är ”de förutsättningar vi som arbetsgivare har gett personen”. Vilka av kriterierna som anses mest relevanta för prestationsbedömningen och hur olika prestationer värderas verkar således bero på den individ vars prestationer ska bedömas och dennes arbetsrelaterade omständigheter och

förutsättningar. Lönekriterierna används således som ett anpassningsbart underlag vid prestationsvärderingen.

Ytterligare en skillnad mellan de två institutionernas metoder för värdering rör delar respektive helhet. Institution A börjar med att, med stöd av en kvantitativ värderingsskala, poängsätta prestationer utifrån olika delkriterier som sedan summeras till en helhetsvärdering. Cheferna på Institution B fokuserar istället direkt på helheten. Chef 2 säger: ”Vi försöker göra en helhetsbedömning av personen. Gör den här personen en fullgod insats givet de förutsättningar som arbetssituationen ger?” Man skulle kunna säga att det rör sig om en relativt intuitiv och fri helhetsvärdering utan stöd av värderingsskalor.

När själva prestationsbedömningarna väl är gjorda behöver de översättas till ett förslag på ny lön, dvs. prissättas. I samband med det aktualiseras också frågan om huruvida andra faktorer, utöver medarbetares arbetsprestationer utifrån lönekriterierna, vägs in i den individuella lönesättningen i samband med lönerevision. Vid Institution A görs omvandlingen som sagt med hjälp av en exelmodell som beräknar hur mycket respektive medarbetares ”prestationspoäng” är värda i kronor. Enligt Chef 1 och Fd chef kan det i undantagsfall göras vissa avsteg från lönekriterierna och värderingsmodellen genom att hänsyn tas andra faktorer eller omständigheter. Chef 1 förklarar att det t ex kan vara så att en medarbetare har ”haft otur med att få in artiklar i journaler” och därmed får ett väldigt litet lönepåslag. Hen förklarar vidare: ”Då får vi fundera på om det är rimligt eller uppfattas som en markering mot den anställde. Det är ju väldigt sällan som någon inte försöker efter bästa förmåga.” Enligt Fd chef är det dock helt väsentligt för modellens trovärdighet att det finns en nästintill hundra procentig korrelation mellan poängsättningen av arbetsprestationer och lönepåslaget: ”Det skulle vara förödande om det visade sig att vi använde [värderingsmodellen] i våra lönesamtal och utfallet blev väldigt långt ifrån detta.”

Vid Institution B översätts bedömningarna av medarbetarnas arbetsprestationer till ett visst lönepåslag under kalibreringsfasen. I detta steg används en tregradig värderingsskala. Utgångspunkten i denna värdering är enligt Chef 2 vad cheferna bedömer vara ”en förväntad arbetsinsats givet de förutsättningar som arbetet har gett”. De övriga värderingsnivåerna är ungefär ”över förväntad prestation” och ”under förväntad prestation”. I samband med detta bestäms också (utifrån löneutrymmet) hur mycket en förväntad arbetsprestation är värd i kronor.

Sen lägger vi ut det kronpåslaget på alla först och sen ser vi vilket löneutrymme vi har kvar. Det kan vara 7-8000 som man kan fördela. Då börjar finliret, då börjar man om hela processen igen. Så säg att vi har personen A, vad säger vi om den personen? Ja, det kanske inte ska vara så mycket mer än så här för den har gjort ett förväntat arbete och man kunde ha tänkt sig, givet förutsättningarna, att hen kunde ansträngt sig lite mer när det gäller forskningen för hen har ju ändå externa medel. Men finns det en förklaring till varför det inte gjorts någon prestation då kanske man ändå kan lägga på lite till på grund av att personen ändå försökt och ansträngt sig. (Chef 2)

Citatet illustrerar att, till skillnad från hur översättning går till på Institution A, så är processen på Institution B mer öppen och iterativ. Visserligen används en värderingsskala med vilkens hjälp medarbetarna rangordnas. Samtidigt ger inte denna värderingsskala några färdiga svar på hur löneutrymmet ska fördelas mellan medarbetarna, såsom Institutions A:s exelmodell gör. Istället kan individfördelningen vid Institution B karaktäriseras som en mer iterativ process av värdering och omvärdering, fördelning och omfördelning. På Institution A finns en tydligare uppdelning mellan prestationsbedömningen och pris/lönesättningen. På Institution B verkar dessa två processer överlappa i större utsträckning.

Utifrån översättningsperspektivet kan man se Institution A och B:s värderingspraktiker som två olika tolkningar eller översättningar av de idéer om prestationsbedömning och individuell lönesättning som formulerats i centrala och lokala kollektivavtal och organisationens styrdokument. I dessa avtal och dokument finns dock, som tidigare framkommit, mycket få precisa och detaljerade beskrivningar av hur värderingen av arbetsprestationer bör eller ska gå till (mer än att lönekriterier bör utgöra grunden för bedömning av prestationer). Institutionerna har därmed, utifrån sina egna specifika kontexter, behövt tillfoga egna idéer och skapa egna metoder för värdering, vilket på Institution A respektive B resulterat i två sinsemellan ganska olikartade värderingspraktiker.

5.3.3 Inhämtning av information om medarbetarnas prestationer

Genom medarbetarsamtalen, framförallt lönesamtalen men även utvecklingssamtalen, samlar de lönesättande cheferna in information om medarbetarnas arbetsprestationer relaterade till lönekriterierna, information som sedan ligger till grund för prestationsbedömningen. Men prestationsbedömningen tycks också bygga på en mer allmän uppfattning om vad medarbetarna presterar i sitt arbete, något som Chef 3 vid Institution B benämner ”tyst kunskap”. Chef 3 beskriver det som den kunskap som hen har om medarbetarna genom att man är en del av samma arbetsplats: ”det är ju inte personer man aldrig har träffat utan man har ganska bra grepp om vad det är för aktiviteter som pågår och vad det är de här personerna gör”. Chef 1 vid Institution A pratar om att man som lönesättande chef ofta har ”en ganska god vetskap och känsla för hur det funkar”. Den tysta kunskapen verkar vara särskilt betydelsefull när det gäller att värdera kvalitativa och icke-mätbara aspekter av medarbetarnas prestationer, såsom kvaliteten på undervisningen. Fd chef vid Institution A säger att när hen var lönesättande chef och gjorde bedömningar utifrån utbildningskriteriet så handlade det om att ”gå lite på känslan”. Chef 3 menar att den tysta kunskapen t ex rör det arbete som medarbetarna gör ”för att det ska kunna bli något som är mätbart” och förklarar att det kan handla om förberedelser för att bli en duktig pedagog eller det forskningsarbete som ligger bakom en publicering i en vetenskaplig tidskrift.

5.3.4 Värdering av prestation i arbetsuppgifterna – forskning och undervisning

Som redan framkommit finns en del likheter mellan Institution A och B gällande *vad* som bedöms och värderas. I bägge fallen beskriver lönekriterierna i stor utsträckning arbetsprestationer som relaterar till områdena forskning och utbildning/undervisning. Att just dessa områden ska utgöra grunden för den individuella lönedifferentieringen beror enligt Fd chef vid Institution A på att de relaterar till kärnverksamheten: ”Vi ska ju vara forskande lärare här, det är vår stora vision. Det har vi haft i våra visionsdokument sedan länge tillbaka.” Chef 2 vid Institution B säger att ”de [lönekriterierna] följer en läraranställning som det preciseras i högskoleförordningen – vetenskap, undervisning och därtill hörande administrativa sysslor”. Således hänvisar chefer vid bägge institutionerna, likt facket (se avsnitt 5.2.5), till högskolekontexten och högskolans huvuduppgifter för att förklara hur bedömningsgrunderna valts. Det finns också en tydlig koppling till det meritportföljsystem som enligt de generella lönekriterierna ska utgöra en grund för prestationsbedömning av lärare och forskare.

Samtidigt finns en skillnad mellan de två institutionerna gällande vilken tyngd forskningsrelaterade prestationer ges vid värderingen av arbetsprestationer i samband med lönerevision. Vid Institution A handlar, som tidigare påtalat, två av fyra delkriterier om forskning och Chef 1 och Fd chef berättar att institutionen sedan en tid tillbaka haft ambitionen att bli mer forskningsinriktad. Ett steg i detta har varit att i lönekriterierna och värderingsmodellen värdera artiklar i journaler högt. Fd chef förklarar att när hen var med och

tog fram grunden för de lönekriterier och den bedömningsmodell som institutionen använder idag så fanns ingen stark tradition av att publicera artiklar i vetenskapliga tidskrifter, vilket man hade en uttalad ambition att ändra på: ”Så ett mål var att stimulera det, skapa incitament för det. En viktig del var att vi ville styra om forskningen mot mer artiklar, för det är ju det som värderas.” Enligt Chef 1 och Fd chef är denna instyrning mot forskningsrelaterade prestationer i allmänhet och publicerade artiklar i synnerlighet en konsekvens av fakultetsmedelstillsdelningen, dvs. hur anslagen för forskning och utbildning fördelas. Fd chef säger att fakultetsmedelstillsdelningen på senare år har blivit allt mer prestationsbaserad och att det gällande forskning är artiklar i granskade tidskrifter som räknas. Fd chef menar att man ville att lönekriterierna skulle ”harmonisera med det sättet vi tilldelas pengar, på fakultetsnivå och sen hur universitetet får pengar från departementet” och att det ”som var vårt incitament uppåt i systemet att få pengar skulle ju gå neråt sen mot medarbetarna.” Vad som värderas vid Institution A är därmed, i alla fall delvis, en konsekvens av fakultetsmedelstillsdelningen.

Resonemangen visar också att både Chef 1 och Fd chef ser lön ett sätt att motivera och styra medarbetarnas prestationer i en riktning som ligger i linje med institutionens övergripande mål och strategier. Lönekriterierna ses som ett verktyg för att förmedla vilka arbetsprestationer som värdesätts vid institutionen och det ska därmed finnas en tydlig koppling mellan dessa och verksamhetens mål. Chef 1 säger: ”Då är det väldigt viktigt att de hänger ihop med den strävan som vi har i övrigt, men den förflyttning som vi vill att institutionen gör över tid”. Här finns också en tydlig koppling till skrivningarna i de centrala avtalen om att lönesättning ska bidra till att målen för verksamheten uppnås och att arbetstagarens skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen som ska ligga till grund för lönedifferentieringen.

Medan Institution A genom lönekriterierna och värderingsmodellen velat skapa incitament för forskningsrelaterade arbetsprestationer har Institution B snarare försökt komma bort från traditionen att värdera forskningsrelaterade prestationer högre än andra, framförallt utbildningsorienterade, prestationer, något som illustreras av följande citat:

[V]i måste se institutionen som en verksamhet som både ägnar sig åt forskning och utbildning och samverkan och då kan man inte börja gradera vad som är viktigt i det [...] det är fel att göra en gradering som till exempel innebär att är du duktig på att publicera så ska du ha en högre lön för det är andra saker som spelar in också. Men det är mycket möjligt att det är det som kommer att värdesättas för vi får också en del av våra fakultetspengar utifrån publikationer [...] med en verksamhet som organiseras mer och mer som ett företag kan jag tänka mig att det är den typen av kriterier som kommer att slå igenom. (Chef 3)

Citatet antyder också att Chef 3 inte vill att vad – vilka arbetsprestationer – som värderas ska styras av fakultetsmedelstillsdelningen. Chef 2 poängterar att hen inte ser lönekriterierna som ett instrument för att styra de anställdas arbetsprestationer i en viss riktning. Både Chef 2 och Chef 3 anser istället att lönekriteriernas användbarhet ligger i att de lyfter fram de olika delar som tjänsten innehåller, dvs. de speglar det arbete som utförs snarare än, som vid Institution A, det arbete man vill att medarbetarna ska utföra och fokusera på. Vid Institution B verkar således inte de arbetsprestationer som beskrivs i lönekriterierna ha en lika tydlig koppling till verksamhetens mål som vid Institution A, vilket kan tolkas som att Institution B:s lokala översättning innebär en refusering av den idé om lön som styrmedel som uttrycks i de centrala avtalen.

5.3.5 Värdering av kontextuell prestation

Bägge institutionernas lönekriterier beskriver i princip uteslutande prestation i arbetsuppgifterna och handlar således om *vad* som görs i arbetet, inte *hur* arbetet utförs. Chef 2 vid Institution B menar att det hänger ihop med att denna typ av arbetsprestationer, som

snarare än att ha en direkt koppling till arbetsuppgifterna har en mer allmän positiv påverkan på organisationen (Hellgren et al. 2017:39), generellt är svåra att konkretisera i lättolkade lönekriterier. Chef 2 säger att man strävat efter att undvika kriterier ”som lämnar för mycket till godtycke”. Ett exempel på ett sådant diffust kriterium är enligt Chef 2 ”kommunikativ” som hen menar kan betyda väldigt många olika saker.

Det finns ju generiska kompetenser som ibland kan vara lite mer svårbedömda. Just sådant som att man är kommunikativ, man får folk att förstå saker. Det är klart, alla är ju inte lika bra på det, men vad är det som gör att personer är olika bra? Det är ju himla svårt. (Chef 2)

Samma sak gäller enligt Chef 2 beteenden som relaterar till sociala aspekter som exempelvis samarbetsförmåga som snarare ses som en arbetsmiljöfråga än en lönefråga: ”Det är allas angelägenhet, alltså en person kan inte premieras för att den personen är bättre på att samarbeta. Vi vill vara en kollektiv arbetsplats där alla tar ansvar för allas välbefinnande.” Också Chef 1 på Institution A uppmärksammar problematiken med att inkludera prestationer som handlar om de anställdas beteende i förhållande till arbetsklimat och arbetsmiljö i lönekriterierna:

Det har varit relativt tydligt och enkelt att samla sig kring mätbara mått. Jag tror att det tidigare funnits någon parameter i stil med god kollega men att det togs bort för att det var svårt att distingera det där. Alla fick egentligen full poäng [...] Men man kan ju alltid diskutera hur man fångar upp den typen av dimensioner som en svåra att mäta. (Chef 1)

Fd chef förtydligar att detta kriterium togs bort när de nuvarande lönekriterierna utformades eftersom det var väldigt svårt att göra sakliga och konsekventa bedömningar eller mätningar av i vilken utsträckning olika medarbetare uppfyllde kriteriet.

Chefernas utsagor visar på en värderingsproblematik kopplad till lönekriterier som beskriver sättet på vilket arbetet utförs, som också lyftes fram av de fackliga representanterna (se avsnitt 5.2.5). Medan vad som görs och åstadkoms i arbetet – t ex vilka kurser man undervisar på, innehav av ledningsuppdrag, deltagande i pedagogiska utvecklingsprojekt, erhållande av externa forskningsmedel etc. – är konkret och i någon mån mätbart är kriterier som relaterar till kontextuell prestation mer diffusa och svårbedömda. Frågan om vad som värderas kommer därmed, i alla fall delvis, an på vilka slags prestationer som anses möjliga att formulera i begripliga och konkreta lönekriterier och tillämpa konsekvent vid prestationsbedömning.

Värt att notera i detta sammanhang är att ingen av de två undersökta institutionerna egentligen har inkluderat den typ av kontextuella prestationer som beskrivs i de generella lönekriterierna i sina lokala lönekriterier. Både Chef 1 vid Institution A och Chef 2 vid Institution B menar dock att deras lokala lönekriterier är en operationalisering av de generella lönekriterierna. Samtidigt säger Chef 2 att hen uppfattar de generella lönekriterierna som personalavdelningens och universitetets syn på hur alla medarbetare ska agera snarare än grunder för lönedifferentiering. Ur ett översättningsperspektiv kan man därmed se det som att institutionerna vid översättningen av universitetets generella lönekriterier redigerat bort de delar som anses vara oanvändbara vid prestationsbedömning.

6. Slutsatser och diskussion

I denna avslutande del sammanfattas och diskuteras uppsatsens huvudresultat och slutsatser. Därefter följer en diskussion om metodens betydelse för resultatet samt studiens resultat i relation till de teoretiska perspektiven och tidigare forskning på området.

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att beskriva vilka formella principer och riktlinjer som styr prestationsbedömningen och lönesättningen samt förstå hur löneprocessens olika aktörer tolkar och tillämpar dessa principer och riktlinjer med fokus på *vad* som bedöms och värderas och *hur* denna bedömning och värdering går till. Syftet har brutits ned i två frågeställningar, vilka besvaras nedan.

Vilka principer och riktlinjer styr prestationsbedömning och individuell lönesättning i organisationen: vilka arbetsprestationer värderas och hur enligt principerna och riktlinjerna?

En bärande princip i de centrala kollektivavtalen, som också återfinns i något redigerad version i Göteborgs universitets lönepolicy, är att lönesättning ska bidra till att målen för verksamheten uppnås och vara ett instrument för att rekrytera, motivera, utveckla och behålla arbetstagare. En annan grundprincip är att lönen ska baseras på sakliga grunder såsom ansvar, arbetsuppgifternas svårighetsgrad och övriga krav som är förenade med arbetsuppgifterna, samt arbetstagarens *skicklighet och resultat i förhållande till verksamhetsmålen*. Verksamhetsmålen är således styrande för vilka arbetsprestationer som värderas i samband med lönerevision och de centrala avtalen lämnar därmed ett stort utrymme för lokal översättning eller anpassning av vad som värderas. Inte heller i de lokala löneavtalen vid Göteborgs universitet ges inte någon preciserad vägvisning om vilka arbetsprestationer som värderas vid lönerevision, utan de speglar de centrala avtalens formuleringar om sambandet mellan verksamhetens mål och vilka prestationer som värderas.

Vidare framkommer i såväl centrala som lokala löneavtal att en viktig komponent för att värdera arbetstagarnas prestationer är lönekriterier, vilka i valueringssammanhang kan förstås som instrument för att göra värderingar möjliga, stabila och trovärdiga. Enligt såväl centrala avtal som Göteborgs universitets lönepolicy är det också centralt att medarbetarna får information om på vilka grunder lönen sätts, vilket betyder att medarbetarna ska känna till och förstå de lönekriterier som används vid värdering av prestation. I Göteborgs universitets generella lönekriterier har man i viss mån konkretiserat vilka prestationer som bedöms och värderas. Fokus i dessa lönekriterier ligger på *hur* arbetet utförs, kontextuell prestation. Inga prestationer relaterade till arbetsuppgifterna återfinns i de generella lönekriterierna, vilket kan förklaras av att kriterierna ska kunna appliceras på personalkategorier med vitt skilda arbetsuppgifter. Det framkommer också att lönekriterier behöver konkretiseras ute i de olika verksamheterna. Med andra ord behöver institutioner och motsvarande översätta innehållet i de generella kriterierna – ledningens syn på vad som ska värderas – genom att utforma egna lokala lönekriterier att bedöma och värdera medarbetarnas arbetsprestationer utifrån. Samtidigt sätts alltså vissa begränsningar eller ramar upp för de lokala översättningarna genom att styrdokumentet ändå ger en viss anvisning om vilka slags arbetsprestationer som värderas i organisationen.

Förutom lokalt anpassande lönekriterier lyfts i de centrala avtalen en återkommande dialog mellan chef och medarbetare, med utgångspunkt i lönekriterierna, fram som ett viktigt inslag i

värderingsprocessen vid lönerevision. Hur denna dialog går till konkretiseras i de lokala löneavtalen samt Göteborgs universitets lönepolicy. Här framgår att utvecklingssamtal, där framåtriktade mål sätts, genomförs i början av året och att dessa mål utvärderas i samband med lönerevision i lönesättande samtal eller lönesamtal.

Sammanfattningsvis innehåller de centrala och lokala kollektivavtalen och Lönepolicy och generella lönekriterier vid Göteborgs universitet en del principer om och riktlinjer för vad som värderas och hur. Det rör sig dock framförallt om relativt översiktliga och generella riktlinjer för värdering av arbetsprestationer, som förväntas konkretiseras på lokal nivå där själva prestationsbedömningen och lönesättningen görs. Det ger de lönesättande cheferna ett relativt stort tolknings- och handlingsutrymme gällande exempelvis hur lönekriterierna ska utformas, vilka prestationer som ska belönas och vilka bedömningsmetoder, såsom värderingsskalor och/eller definierade värderingsnivåer, som ska användas. Man kan här tala om en form av ”nedträttning” – från de generella och ganska vaga beskrivningarna i de centrala avtalen till något mer konkreta riktlinjer i de lokala avtalen och Göteborgs universitets lönepolicy och generella lönekriterier och slutligen till konkretisering och precisering på institutionsnivå. Detta innebär att ett visst tolknings- eller översättningsarbete måste ske på institutionsnivå, vilket i sin tur skapar en hel del utrymme för redigering av de generella idéer som finns på högre nivå i organisationen, det vill säga att vissa element kan betonas, andra tonas ned eller försvinna och åter andra element tillkomma.

Hur tolkas och tillämpas principerna och riktlinjerna av löneprocessens olika aktörer – HR-personal, fackliga representanter och lönesättande chefer – avseende vad som värderas och hur?

Enligt HR:s tolkning av principerna och riktlinjerna för lönesättning är det i stor utsträckning upp till organisationens olika verksamheter, institutioner eller motsvarande, att själva bestämma vad – vilka arbetsprestationer – som värderas och hur värderingen görs. Det kan ses som en konsekvens av att *vad* som värderas ska relateras till verksamhetens mål och att de konkreta aspekterna av verksamhetsmålen varierar i organisationens olika delar. På så sätt tydliggörs också att lön används som ett styrinstrument för verksamhetsutveckling enligt HR. Samtidigt framhåller HR att det på institutionsnivå ska finnas tydliga, lättolkade, väl definierade lönekriterier som är kända och accepterade av medarbetarna. I valueringsstermer tyder det på att HR betraktar lönekriterier som ett viktigt instrument för att skapa tydlighet och transparens i värderingen i samband med prestationsbedömning och individuell lönesättning. Gällande lönekriteriernas utformning och användning är HR kritiska till metoder för bedömning och värdering av prestation som bygger på mätning och beräkning.

Medan HR anser att det ligger i linje med centrala parternas syn på lönebildning och lönesättning att överlåta till universitetets olika verksamheter att utveckla lokala lönekriterier och värderingspraktiker ser två av de fackliga representanterna en motsättning mellan ambitionen att se Göteborgs universitet som *en* arbetsplats och avsaknaden av konkreta centrala lönekriterier. En problematik som identifieras i detta sammanhang är att avsaknaden av konkreta centrala lönekriterier kan skapa utrymme för godtycke när arbetsprestationer bedöms och värderas. Ur facklig synvinkel förstärks problematiken av att de generella lönekriterierna enligt de fackliga representanterna är diffusa och svårtolkade, vilket ur ett översättningsperspektiv kan tolkas som att de generella lönekriteriernas vaghet skapar en grogrund för översättningsproblem och signifikant olika översättningar. Så var också fallet enligt en av de fackliga representanterna, som menade att vissa institutioner helt saknar lönekriterier eller har lönekriterier som är svårbegripliga. I vissa fall tycks översättningen på

institutionsnivå således ha lett till att lönekriterier helt redigerats bort från värderingen av de anställdas prestationer vid lönerevision, vilket står i uppenbar motsättning till den centrala principen om att medarbetarna genom explicita lönekriterier ska få kännedom om på vilka grunder lönen sätts.

Trots det facket uppfattade som en avsaknad av universitetsgemensamma lönekriterier som tydligt och konkret beskriver vilka prestationer som värderas, så ansåg de fackliga representanterna att innehållet i olika institutioners lönekriterier generellt sett är likartat. Enligt facket ligger fokus på *vad* de anställda har åstadkommit, prestation i arbetsuppgifterna kopplade till forskning och undervisning. Lönekriterier orienterade mot *hur* arbetet utförts, kontextuell prestation, var enligt facket ovanliga, vilket de fackliga representanterna kopplade samman med svårigheten att mäta och bedöma denna typ av prestationer. Det godtycke som facket anser att bristen på konkreta universitetsgemensamma lönekriterier kan leda till tycks därmed inte handla om lönekriteriernas innehåll (vad som värderas). Enligt facket är uppfattningen om vad som (bör) värderas och premieras så institutionaliserat i högskolevärlden att skillnaderna tenderar att blir förhållandevis små. Farhågan verkar snarare handla om risken alltför stora variationer i hur värderingen av (ungefär samma) prestationer går till – vilka värderingsmetoder som används, hur man bedömer vad som är en god prestation i förhållande till ett visst lönekriterium, hur de prestationer som värderas viktas i förhållande till varandra och översätts till ett ekonomiskt värde – och att det kan leda till ett godtyckligt utfall.

Sammanfattningsvis har fack och HR gjort olika tolkningar eller översättningar av de idéer om värdering av arbetsprestationer som formulerats i avtal och policydokument. Där HR vill lämna relativt stort utrymme för lokal anpassning av vad som värderas och hur vill facket se tydligare och mer konkreta riktlinjer på universitetsgemensam nivå för vad som värderas och kanske framförallt hur värderingen går till. Detta för att minska risken för godtycke och orättvisa och undvika ur facklig synvinkel oönskade översättningar på institutionsnivå. Det bör dock påpekas att de fackliga representanter som förhandlar löner samtidigt såg en vinning i att inte själva vara bundna vid alltför detaljerade lönekriterier eftersom det riskerar att begränsa fackets förhandlingsutrymme och möjlighet att vid individfördelning väga in andra faktorer de bedömer som relevanta.

På institutionsnivå finns betydande likheter gällande värderingsprocessens faser. Vid bägge institutionerna innehåller denna process faserna utvecklingssamtal, lönesamtal/lönesättande samtal, kalibrering samt slutgiltig individfördelning genom antingen lönesättande samtal mellan chef och medarbete eller förhandling mellan chef och fackliga representanter. Så långt påminner institutionernas lokala översättningar av principer och riktlinjer för lönesättning i samband med lönerevision om varandra. Värt att notera är att kalibreringsfasen har redigerats in vid översättningen på institutionsnivå i bägge fallen, vilket kan tolkas som att kalibreringen är central för att värderingarna av medarbetarna ska upplevas som mer ”objektiva”, stabila och trovärdiga.

Samtidigt finns påtagliga skillnader mellan institutionernas metoder för värdering. Institution A:s metod framstår som ganska strikt och fast. Den har en tydligt kvantitativ prägel med fokus på mätbara prestationer. Man använder sig av en kvantitativ värderingsskala som ett verktyg vid värderingen av arbetsprestationer och har utvecklat en praxis för vilka prestationer som genererar vilka poäng, vilket tyder på förekomst av värderingsnormer. Detta förfarande står i kontrast till HR:s syn på prestationsbedömning och tolkning av principer och riktlinjer för lönesättning. Till skillnad från Institution A är Institutions B:s lönekriterier

varken graderade eller viktade. På Institution B betonar de lönesättande cheferna problematiken i att poängsätta arbetsprestationer och framhåller att man måste se till helheten och inte peka ut vissa typer av prestationer som viktigare än andra. Institutions B:s metod för värdering kan beskrivas som förhållandevis intuitiv och fri och lönekriterierna används snarast som ett underlag som anpassas till den individ vars prestationer ska bedömas.

Medan det finns betydande skillnader mellan *hur* institutionerna värderar är likheterna ändå relativt stora avseende *vad* som värderas. I bägge fallen utgår värderingen framförallt från kriterier som berör prestationer inom områdena forskning och utbildning/undervisning, vilket kan ses som en konsekvens av högskolekontextens inflytande. Det finns dock en påtaglig skillnad mellan de två institutionerna gällande vilken vikt forskningsrelaterade prestationer ges vid värderingen. Institution A har en tydlig tonvikt på forskningsrelaterade prestationer medan Institution B snarare försökt komma bort från traditionen att värdera forskningsrelaterade prestationer högre än andra, framförallt utbildningsorienterade, prestationer. Skillnaden kan i viss mån knytas till att institutionerna har olika sätt att se på lönekriteriernas funktion och kopplingen mellan prestationer och verksamhetsmål. På Institution A finns en uttalad ambition att genom lönesättningen skapa incitament för forskningsrelaterade arbetsprestationer då denna slags prestationer premieras i fakultetsmedelstillsdelningen. Cheferna ser lön ett sätt att motivera medarbetarna och styra prestationerna i en riktning som ligger i linje med institutionens övergripande mål. Denna typ av styrning har aktivt valts bort vid Institution B där man istället är orienterad mot att belöna i efterhand, vilket kan tolkas som att Institution B refuserat idén om lön som incitament för att motivera och styra som uttrycks i avtal och policydokument.

Bägge institutionernas lönekriterier beskriver i princip uteslutande prestation i arbetsuppgifterna och handlar således om *vad* som görs i arbetet, inte *hur* arbetet utförs. Att kontextuella prestationer inte inkluderats i lönekriterierna kan förklaras av den värderingsproblematik denna typ av lönekriterier medför, något som också lyftes fram av de fackliga representanterna. Vad som görs i arbetet är konkret och i någon mån mätbart medan kriterier som relaterar till kontextuell prestation är mer diffusa och svårbedömda. Frågan om vad som värderas kommer därmed, i alla fall delvis, an på mät- eller bedömningsbarhet, det vill säga vilka slags prestationer som anses möjliga att formulera i begripliga och konkreta lönekriterier och tillämpa på ett konsekvent och icke-godtyckligt sätt. Ur ett översättningsperspektiv kan man därmed se det som att institutionerna vid översättningen av universitetets generella lönekriterier redigerat bort de delar som anses oanvändbara vid prestationsbedömning (prestationer som inte direkt relaterar till de uppgifter individen är anställd att utföra), och istället betonat de delar som rör vetenskaplig och pedagogisk prestation.

6.2 Avslutande diskussion

6.2.1 Metodens betydelse för resultatet

Jag har strävat efter att få ett resultat som är överförbart även till andra fall än det undersökta. För att möjliggöra detta har jag strävat efter att ge täta beskrivningar av såväl det undersökta fenomenet som de kontextuella betingelserna och min förhoppning är därmed att mina slutsatser om vad som värderas och hur i samband med prestationsbedömning och individuell lönesättning vid lönerevision är överförbara till andra organisationer, särskilt i högskolevärlden. Samtidigt har uppsatsen vissa begränsningar kopplade till metodval och undersökningens utformning. Sannolikt hade intervjuer med fler lönesättande chefer bidragit till att ge en bredare bild av olika värderingspraktiker (vad som värderas och hur) och en

högre grad av teoretisk mättnad. Jag valde dock tidigt i uppsatsens skede att undersöka värdering av arbetsprestationer i samband med lönerrevision utifrån olika aktörers perspektiv, vilket medförde att jag inom undersökningens tidsram inte hade utrymme för att genomföra och bearbeta ytterligare intervjuer. Det är också skälet till att jag inte inkluderat medarbetarnas uppfattningar om vad som värderas och hur, vilket troligtvis hade gjort att aspekter som inte framkom i denna studie framkommit. Samtidigt är de fackliga representanterna just representanter för medarbetarna (även om inte alla medarbetare är organiserade) och deras perspektiv får därmed antas (i alla fall i viss mån) spegla med medarbetarnas. Valet att intervjua olika aktörer med olika roller i lönesättningsarbetet och verksamma på olika nivåer inom Göteborgs universitet påverkade även resultatet såtillvida att jämförbarheten mellan de olika aktörernas tolkningar och tillämpning av värdering av arbetsprestationer är något begränsad. Detta eftersom aktörerna uttalar sig om delvis olika saker. Exempelvis för HR framförallt allmänna resonemang om individuell lönesättning och prestationsbedömning med få konkreta exempel från organisationen, medan de fackliga representanterna i ganska hög grad berör hur värdering av arbetsprestationer går till i praktiken kontra hur det borde gå till och de lönesättande chefernas utsagor framförallt handlar om hur de själva värderar arbetsprestationer och resonemang kring varför de gör som de gör. Samtidigt är min förhoppning att valet att inkludera olika aktörer som talar utifrån olika positioner i organisationen och därmed har något olika fokus har bidragit till ett ge en mer sammansatt bild av värdering av prestationer vid Göteborgs universitet.

Vidare har de institutioner som ingår i undersökningen valts för att de illustrerar förekomsten av två relativt skilda sätt att värdera arbetsprestationer. Därmed speglar resultatet med nödvändighet premissen för urvalet och resultatet skulle i någon mån kunna betraktas som på förhand givet. Motivet bakom detta urval var dock att få ett så brett spektrum av information om, synpunkter på och erfarenheter av prestationsbedömning och individuell lönesättning som möjligt och att jämförelser mellan de två institutionerna skulle bidra till bättre förståelse av företeelsen individuell lönesättning och prestationsbedömning.

Gällande studiens trovärdighet kan det ses som en brist att jag inte genom respondentvalidering försäkrat mig om att mina beskrivningar och resultat stämmer överens med intervjupersonernas erfarenheter och uppfattningar. Å andra sidan har intervjuerna spelats in och transkriberats och jag har också vid intervjuerna varit noga med att säkerställa att jag uppfattat intervjupersonerna rätt genom att ställa kontrollfrågor. Jag har dessutom använt mig av flera datakällor (kvalitativa intervjuer samt externa och interna dokument), så kallad triangulering. Sammantaget torde dessa tillvägagångssätt ha bidragit till att stärka studiens trovärdighet. För att stärka undersökningens pålitlighet har jag eftersträvat en transparent forskningsprocess där jag utförligt redogjort för processens olika delar och de val jag gjort under arbetets gång.

6.2.2 Återkoppling till teori och tidigare forskning

En betydande del av den tidigare forskningen om individuell lönesättning har belyst fenomenet utifrån ett motivations- eller rättviseperspektiv. Likt tidigare forskning visar föreliggande uppsats att individuell lönesättning vilar på grundantagandet att individuell och prestationsrelaterad lönesättning har en motiverande effekt (se t ex Eriksson et al. 2011; Neu 2006). Detta antagande var synligt i merparten av de undersökta dokumenten, hos HR-personalen samt vid en av institutionerna. Men det fanns också exempel på, framförallt på Institution B, att denna idé refuserats. Tidigare forskning om rättviseupplevelser i samband med individuell lönesättning har visat att vissa faktorer och komponenter – såsom att anställda har kännedom om vad som bedöms och hur prestationsbedömningen går till, att

bedömningarna genomförs på samma sätt för alla anställda och görs utifrån på förhand uppsatta kriterier som inte är vaga och alltför öppna tolkning – är väsentliga för att prestationsbedömning och lönesättning i en organisation ska upplevas som rättvis och legitim (Hellgren et al. 2017; Maaniemi 2013). Kommentarer och resonemang om flera av dessa eller liknande faktorer återfinns också i mitt empiriska material (dock inte alltid med samma tydliga koppling till rättvisupplevelser). Därmed inte sagt att de tolkningar och tillämpningar av värdering av arbetsprestationer som framkommer min studie alltid ligger i linje hur prestationsrelaterad lönesättning bör utformas för att den, enligt vad som framkommit i tidigare forskning, ska upplevas som rättvis. Mitt resultat visar att framförallt de fackliga representanterna var kritiska till det sätt att värdera prestationer som de ansåg förekom på en del håll i organisationen. De hänvisade bland annat till bristen på på förhand uppsatta lönekriterier, otydliga lönekriterier och vad de uppfattade som en alltför stor variation av olika tillämpningar (det ville säga att bedömningarna inte genomförs på samma sätt för alla anställda), vilket de menade kunde leda till godtycke. Utifrån ett rättviseteoretiskt perspektiv indikerar de fackliga representanternas bild att det finns en risk att den individuella lönesättningen i organisationen inte upplevs som legitim.

I likhet Neu Moréns (2006) studie visar min undersökning att det inom en och samma organisation förekom olika metoder för att bedöma och värdera medarbetares prestationer i samband med lönerevision. En annan framträdande likhet var att de lönesättande cheferna i bägge undersökningarna diskuterade sina prestationsbedömningar sinsemellan i syfte att säkerställa att man tolkat och tillämpat lönekriterierna på ett likartat sätt och minska risken för godtycke (det jag valt att kalla kalibrering). Den metod för prestationsbedömning genom explicita jämförelser medarbetarna emellan och rangordning av prestationerna från bäst till sämst som beskrivs i Neu Moréns studie var dock inte särskilt framträdande i min undersökning.

Vidare stödjer min undersökning delvis tidigare forskning som visat att den typ av prestationer som lyfts fram i lönekriterier tenderar att vara sådana prestationer som är hyfsat enkla att mäta eller formulera exakt eller konkret (Karlson et al. 2014; Alsterdal 2003). Mitt resultat visar att det som faktiskt värderades på institutionsnivå framförallt var den typ prestationer som gick att mäta eller formulera på ett tydligt och konkret sätt. Flera av intervjupersonerna reflekterade också över den potentiella konflikt mellan vad som (kan) värderas och vad man skulle vilja värdera som Alsterdal (2013) uppmärksammat i sina studier. Samtidigt visar mitt resultat på ett visst glapp mellan den centrala och lokala organisationsnivån i detta sammanhang då de universitetsgemensamma lönekriterierna i stor utsträckning faktiskt beskriver prestationer som inte är mätbara och som anses vara svårbedömda av fackliga representanter och lönesättande chefer. Detta resultat ligger i linje med den finska studie som visade att det inte var ovanligt att de undersökta organisationerna frångick de formella bedömnings- och lönesystem (exempelvis dokumenterade principer och riktlinjer för vad som värderas och hur värderingen ska gå till) de själva utformat, vilket tyder på ett glapp mellan policy och praktik (Koskinen Sandberg 2017).

Min uppsats visar att det kan vara intressant att analysera och tolka prestationsbedömning och individuell lönesättning med hjälp av valuation studies- och översättningsperspektiven. Valuation studies-perspektivet har möjliggjort en analytisk distinktion mellan olika aspekter av värdering av arbetsprestationer (*vad* som värderas och *hur* det värderas) som visade sig vara användbar för att borra i hur olika aktörer tänker kring och går tillväga vid prestationsbedömning och individuell lönesättning. Genom att på detta sätt bryta ned värderingsprocessen i olika beståndsdelar och i detalj försöka beskriva och förstå vad de

består i blir det också tydligt hur komplex processen att värdera mångdimensionella och ojämförbara arbetsprestationer och omvandla dem till en enhetlig kvantitativ skala är. Det empiriska materialet visar också att intervjupersonerna hanterar denna inneboende komplexitet på olika sätt, vilket kanske tydligast kom till uttryck på de två undersökta institutionerna. Möjligen kan man se institutionernas olika värderingspraktiker – en strukturerad, preciserad och mätorienterad respektive en mer intuitiv, fri och helhetsfokuserad – som två skilda strategier för att hantera komplexiteten i denna slags värderingar. Översättningsperspektivet kan kasta ljus över den variation i tolkning och tillämpning av individuell och prestationsrelaterad lönesättning som återfinns i det empiriska materialet. Olika aktörer har, utifrån sin aktuella kontext, gjort olika tolkningar av innebörden av prestationsbedömning och individuell lönesättning, och översatt principer och riktlinjer för lönesättning, såsom de uttrycks i kollektivavtal och lönepolicyn och de generella lönekriterierna, på olika sätt. Sahlins (Sahlin & Wedlin 2008; Andersson 2011) beskrivning av översättning som en redigeringsprocess tydliggör att det som översätts i någon mån alltid redigeras så att olika delar betonas, tonas ned, försvinner och/eller nya element läggs till beroende på i vilken kontext översättningen eller redigeringen görs. På institutionsnivå har denna redigeringsprocess resulterat i två sinsemellan ganska olikartade värderingspraktiker.

På ett generellt plan består denna uppsats vetenskapliga bidrag i att den undersöker det relativt obeforskade området prestationsbedömning och individuell lönesättning i praktiken. Därtill belyser uppsatsen hur värderingar av prestationer kan gå till i högskolan, vilket det saknas tidigare studier om. Den tidigare forskningen på området har bland annat haft fokus på lönesättande chefers handlingsutrymme i samband med individuell lönesättning och svårigheter och hinder i samband med detta, kollektivavtalens inverkan på företagens arbete med lönesättning samt problematiken vid utformandet av bedömningsgrunder och lönekriterier. Ingen av de tidigare studierna om individuell lönesättning i praktiken har lika tydligt zoomat in på olika aspekter av själva värderingen utifrån olika aktörers perspektiv. Min studies bidrag i förhållande till annan forskning om prestationsbedömning och individuell lönesättning i praktiken består i att den ger en detaljerad beskrivning och analys av vad som värderas och hur värderingen går till samt att den visar på en variation i de olika aktörernas tolkning och tillämpning av individuell och prestationsrelaterad lönesättning.

Mot bakgrund av att förekomsten av individuell och prestationsrelaterad lönesättning förväntas öka, i såväl Sverige som andra delar av Europa (Larsson et al. 2017; Neu 2006), är mer forskning om hur individuell och prestationsrelaterad lönesättning går till i praktiken av vikt. Utifrån mina resultat vore det intressant med vidare undersökningar om hur organisationer arbetar med värdering av prestationer. Det vore intressant att närmare undersöka hur eventuella glapp mellan policy och praktik och variationer i tolkning och tillämpning av individuell och prestationsrelaterad lönesättning kan förstås och förklaras.

Käll- och litteraturförteckning

Källor

Gemensam kommentar till RALS 2013-2016, Arbetsgivarverket och OFR/S, P, O (2013)

Gemensam kommentar till RALS 2010-T, Arbetsgivarverket och Saco-S (2014)

Göteborgs universitet [GU] (2015), *Lönepolicy och generella lönekriterier vid Göteborgs universitet*, hämtad 2017-04-01 från https://medarbetarportalen.gu.se/digitalAssets/1537/1537488_lonepolicy-och-generella-lonekriterier-vid-gu-150622.pdf

Lokalt avtal om lönerevision av Saco-medlemmar vid Göteborgs universitet per den 1 oktober 2016 (2016)

Lokalt avtal mellan Göteborgs universitet och OFR-S om lönerevision för perioden 2016-10-01 – 2017-09-30 (2016)

Lokala lönekriterier för lärare och forskare vid de två undersökta institutionerna

Ramavtal om löner m.m. för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet mellan Arbetsgivarverket och OFR/S, P, O (RALS 2016-2017), 2016-2017

Ramavtal om löner m.m. för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet mellan Arbetsgivarverket och Saco-S (RALS 2010-T), 2010-

Litteratur

Alsterdal, L (2003), "Den kloka handlingens lön", i: Wilhemson, L (red.) *Förnyelse på svenska arbetsplatser – balansakter och dynamik*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Andersson, R (2011), *Mainstreaming av integration. Om översättning och nätverksstyrning med förhinder inom den regionala utvecklingspolitiken, 1998 – 2007*, Diss., Linköpings universitet

Beckert, J & Aspers, P (2011), "Value in Markets", i: Beckert, J & Aspers, P (red.) *The Worth of Goods: Valuation and Pricing in the Economy*, Oxford: OUP Oxford

Blaikie, N (2009), *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*, Cambridge: Polity

Blomskog, S (2013), *Besluts- och tolkningsproblematik i individuell lönesättning*, Saco-rapport

Blomskog, S (2015), *Chefens värdering av medarbetarnas prestationer – En fallstudie av värderingsproceduren vid individuell lönesättning*, Saco-rapport

Blumer, H (1954), "What is Wrong with Social Theory?", *American Sociological Review*, 19:1, 3-10

Bowen, G (2006), "Grounded Theory and Sensitizing Concepts", *International Journal of Qualitative Methods*, 5:3, 12-23

- Bryman, A (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Stockholm: Liber
- Czarniawska, B & Sevón, G (2005), "Translation is a Vehicle, Imitation its Motor, and Fashion sits at the Wheel", i: Czarniawska, B. & Sevón, G. (red.) *Global Ideas, How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Malmö: Liber
- Denscombe, M (2016), *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur
- Elvander, N (2004), "Från plan till marknad. Statlig lönebildning 1989-2003", *Ekonomisk Debatt*, 32:1, 5-21
- Eriksson, A, Göransson, S & Sverke, M (2011), "Faktisk lön har liten betydelse för arbetsmotivation – om individuell lön ur ett arbets- och organisationspsykologiskt perspektiv", i: Karlson, N & Thorstensson, A (red.) *Lönebildning för utvecklingskraft*, Stockholm: Norstedts
- Fackförbundet ST (u.å), *Vad är OFR/S, P, O?*, hämtad 2017-11-24 från <https://st.org/svar/vad-ar-ofrspo>
- Granqvist, L & Regné, H (2011), "Akademikernas decentraliserade löneförhandlingar", i: Karlson, N & Thorstensson, A (red.) *Lönebildning för utvecklingskraft*, Stockholm: Norstedts
- Granqvist, L & Regné, H (2004), *Den nya lönebildningen. En forskningsöversikt och analys av lönebildning för akademiker*, Saco-rapport
- Göteborgs universitet [GU] (2016), *Styrdokument vid Göteborgs universitet*, hämtad 2017-06-27 från <http://medarbetarportalen.gu.se/styrdokument/>
- Göteborgs universitet [GU] (2017), *Lönesamtal och lönesättande samtal*, hämtad 2017-11-26 från <https://medarbetarportalen.gu.se/anstallning/lon-och-formaner/lonesamtal-och-lonesattande-samtal>
- Helgesson, C-F, Muniesa, F (2013), "For What It's Worth: An Introduction to Valuation Studies", *Valuation Studies*, 1:1, 1-10
- Hellgren, J, Falkenberg, H, Malmrud, S, Eriksson, A & Sverke, M (2017), *Lön, motivation och prestation: Psykologiska perspektiv på verksamhetsnära lönesättning*, Svenskt Näringsliv
- Karlson, N (2011), "Varför decentraliseras inte svensk lönebildning?", i: Karlson, N & Thorstensson, A (red.) *Lönebildning för utvecklingskraft*, Stockholm: Norstedts
- Karlson, N, Malm Lindberg, H, Stern, L, Lundqvist, T & Larsson, A-S (2014), *Lönebildning i verkligheten: kollektivavtalens effekter på företagens lönesättning och utvecklingskraft*, Lund: Studentlitteratur
- Kjellberg, H & Mallard, A (2013), "Valuation Studies? Our Collective Two Cents", *Valuation Studies*, 1:1, 11-30
- Koskinen Sandberg, P (2017), "Intertwining Gender Inequalities and Gender-neutral Legitimacy in Job Evaluation and Performance-related Pay", *Gender, Work and Organization*, 24:2, 156-170
- Kvale, S & Brinkman, S (2014), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

- Lamont, M (2012), "Toward a Comparative Sociology of Valuation and Evaluation", *Annual Review of Sociology*, vol. 38, 201-221
- Lapidus, J (2015), "An odd couple: individual wage setting and the largest Swedish trade union", *Labor History*, 56:1, 1-21
- Larsson, B, Ulfsson, Y & Adolfsson, P (2017), *Personalvetenskapliga perspektiv på lön och belöning*, Stockholm: Liber
- Lundh, C (2010), *Spelets regler: institutioner och lönebildning på den svenska arbetsmarknaden 1850-210*, Stockholm: SNS förlag
- Maaniemi, J (2013), *Reflections of Systemic Justice? Employees' and supervisors' experiences of injustice in the performance appraisal and merit pay context*, Diss., Aalto-universitetet
- Medlingsinstitutet (2016), *Avtalsrörelsen och lönebildningen år 2016. Medlingsinstitutets årsrapport*, Medlingsinstitutet
- Neu, E (2006), *Lönesättning i praktiken – en studie om chefers handlingsutrymme*, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet
- Neu Morén, E (2011), "Mycket väsen för lite ull – om individuell lönesättning i praktiken", i: Karlson, N & Thorstensson, A (red.) *Lönebildning för utvecklingskraft*, Stockholm: Norstedts
- Neu Morén, E & Eriksson Lindvall, C (2013), *Det du behöver veta om lön och lönesättning*, Lund: Studentlitteratur
- Nilsson, T & Ryman, A (2005), *Individuell lön – lönar det sig*, Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Saco-S (u.å), *Om Saco-S*, hämtad 2017-11-24 från <https://www.saco.se/lokala-webbplatser/Saco-S/Om-Saco-S/>
- Sahlin, K & Wedlin, L (2008), "Circulating Ideas: Imitation, Translation and Editing", i: Greenwood, R, Oliver, C, Suddaby, R & Sahlin, K (red.) *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, London: SAGE Publications Ltd
- Trost, J (2010), *Kvalitativa intervjuer*, Lund: Studentlitteratur
- Vetenskapsrådet (2002), *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, hämtad 2017-11-24 från http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf
- Yin, R. K (2006), *Fallstudier: design och genomförande*, Malmö: Liber
- Yin, R. K (2013), *Kvalitativ forskning från start till mål*, Lund: Studentlitteratur

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide HR

Lönesättningsprocessen

- Kan du lite översiktligt beskriva hur lönesättningsprocessen (vid lönerevisioner) för yrkeskategorierna lärare och forskare går till på institutionerna?
- Vilka kollektivavtal påverkar den lokala lönebildningen och lönesättningen – på vilket sätt?
- Hur bestäms det totala utrymmet för löneökningar vid lönerevision?
- Var i lönebildnings/lönesättningsprocessen kommer lönekriterierna in i bilden?

Decentralisering av lönekriterier

- Tidigare hade Göteborgs universitet relativt konkreta centrala lönekriterier som nu har ersatts med generella lönekriterier som ska konkretiseras ute i de olika verksamheterna. Hur kommer det sig att man genomförde denna förändring?
- Varför ska lönekriterierna utformas på lokal nivå?
- Vilka för- och nackdelar ser du med centrala respektive lokala lönekriterier?
- Hur bör utvecklingen/utformandet av lokala lönekriterier gå till? Vilka parter bör delta etc.?
- Hur har ni arbetat med att stödja lönesättande chefer i att uttolka lönepolicyn och utveckla lokala lönekriterier?
- Gör ni någon uppföljning av de lokala lönekriterierna?

Lönepolicy och generella lönekriterier

- Kan du berätta lite om arbetet med att ta fram de generella lönekriterierna?
- Hur kom man fram till just dessa kriterier? Vad utgår de ifrån?
- Hur tänker du kring relationen mellan de generella lönekriterierna och de lokala lönekriterierna?

Bilaga 2: Intervjuguide fackliga representanter

Lönesättningsprocessen

- Vad är din/fackets roll i den individuella lönesättningen vid lönerevision?

Lokala lönekriterier

- Använder du som fackligt ombud de lokala lönekriterierna?
- Har facket ett eget värderingssystem (t ex löneenkäter)?
- Hur uppfattar du institutionernas lokala lönekriterier? Är de användbara som redskap för att värdera medarbetarnas prestationer?
- Vilket budskap finns i lönekriterierna?
- Finns det faktorer som inte ingår i lönekriterierna som är viktiga och borde ingå?
- Finns det andra faktorer (utöver kriterierna) som vägs in i lönesättningen?
- Upplever du att kriterierna är välkända och accepterade av medarbetarna?
- Söker medlemmar hjälp för att förstå och tolka lönekriterierna?
- Varför behövs lönekriterier?
- Vilket inflytande har ni i facket haft över utformningen av institutionernas lokala lönekriterier?
- Hur tycker du processen verkar ha fungerat?

Decentraliseringen av lönekriterier

- Tidigare hade Göteborgs universitet relativt konkreta centrala lönekriterier som nu har ersatts med generella lönekriterier som ska konkretiseras ute i de olika verksamheterna. Hur ser du på den förändringen?
- Vilka för- och nackdelar ser du med centrala respektive lokala lönekriterier ur ett fackligt perspektiv?
- Vilket inflytande har facket haft över utformningen av Göteborgs universitets lönepolicy och generella lönekriterier?

Bilaga 3: Intervjuguide lönesättande chefer

Användning av de lokala lönekriterierna

- Kan du beskriva hur och när du använder lönekriterierna för värdering av medarbetarnas prestationer?
- Hur inhämtar du information om medarbetarnas prestationer?
- Hur viktas de olika kriterierna? Är några viktigare än andra?
- Finns det andra faktorer (utöver kriterierna) som vägs in i lönesättningen (vid lönerevision)?
- Hur gör du för att skapa en sammanvägd bedömning av den enskilda medarbetaren?
- Hur gör du för att rangordna medarbetarna sinsemellan och översätta prestationer till konkreta lönepåslag?
- Finns det medarbetare som är särskilt svåra att bedöma?
- Diskuterar du eller stämmer av de prestationersbedömningar du gör med någon?
- Har det uppstått situationer där du och en medarbetare inte varit överens om hur lönekriterierna ska tolkas eller i vilken mån medarbetaren uppfyller olika kriterier? Kan du beskriva en sådan situation?
- Varför behövs lönekriterier?
- Är lönekriterierna användbara? På vilket sätt? Finns några svårigheter?
- Hur har lönekriterierna förankrats på arbetsplatsen?
- Upplever du att kriterierna är välkända av medarbetarna?
- Är vissa kriterier svårare än andra att bedöma medarbetare utifrån?
- Hur går det till när du bedömer och värderar en medarbetare utifrån kriterium X?

Utformning av de lokala lönekriterierna

- Kan du berätta om hur du/ni gjorde när du/ni tog fram de lokala lönekriterierna (hur såg arbetsgången ut, vilka parter som var inblandade etc.)?
- Hur gick resonemangen under arbetets gång?
- Uppstod några speciella utmaningar eller svårigheter under arbetet med att ta fram kriterierna?
- Vad har influerat lönekriteriernas utformning?
- Vilken roll har Göteborgs universitets lönepolicy och generella lönekriterier spelat?
- Vad uppfattar du som det primära budskapet i lönepolicyn?